



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
BALONCESTO FEMENINO EN EL NORTE DE QUITO

AUTOR

Jorge Luis Serrano Lara

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
BALONCESTO FEMENINO EN EL NORTE DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor Guía:

Christian Pérez

Autor:

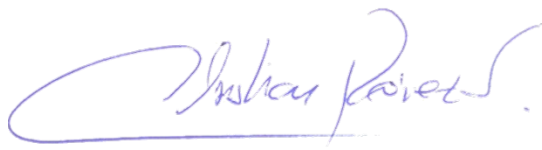
Jorge Luis Serrano Lara

Año:

2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE BALONCESTO FEMENINO EN EL NORTE DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jorge Luis Serrano Lara, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, reading "Christian Pérez", is written over a horizontal line.

Christian Pérez

1711254423

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE BALONCESTO FEMENINO EN EL NORTE DE QUITO, del estudiante Jorge Luis Serrano Lara, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Elisa Bravo
1715478002

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes."



Jorge Luis Serrano Lara

1726269077

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores por todos sus conocimientos impartidos durante mi vida estudiantil, en especial a mis profesores guía y corrector.

DEDICATORIA

Principalmente, este logro lo dedico a Dios por guiar mis pasos, Padres que son ejemplo de vida, Abuelos y Familia por el apoyo incondicional y sus consejos para superarme cada día.

RESUMEN

El plan de negocios propuesto llamado Sport Kobe es una academia de baloncesto femenino ubicada en el norte de Quito, que se caracteriza por fomentar la práctica deportiva a través de entrenamiento innovador único de la academia con equipamiento deportivo, instalaciones con piso de tablón, instructores certificados en dicho deporte, brindando un servicio exclusivo a mujeres de 18 a 35 años.

Para esto se llevó a cabo un análisis (PEST), (Porter) en el cual se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan a lo largo del proyecto, en cuanto a la investigación de mercado se utilizó métodos cualitativo (Entrevista a expertos, focus group) y cuantitativo (encuestas) en el que se identificaron las necesidades de las mujeres, y el precio que están dispuestas a pagar por los servicios que ofrece la academia. Así mismo, se usó las diferentes estrategias de marketing para el óptimo servicio, además su estructura organizacional jerárquica llevando a cabo procesos correctos para el buen funcionamiento de la academia. Por último, de acuerdo con el análisis financiero se determinó que el plan de negocios es viable.

ABSTRACT

The proposed business plan called Sport Kobe is a women's basketball academy located in the north of Quito. It is characterized by promoting sports practice through the academy's unique innovative training with sports equipment, plank floor facilities and certified instructors. It offers an exclusive service to women from 18 to 35 years old.

For this, an analysis (PEST), (Porter) was carried out in which the opportunities and threats that arise throughout the project are identified. In terms of market research, qualitative methods were used (Interview with experts, focus group) and quantitative (surveys) in which the needs of women were identified, and the price they are willing to pay for the services offered by the academy. Likewise, the different marketing strategies for the optimal service were used, in addition to its hierarchical organizational structure, carrying out correct processes for the proper functioning of the academy. Finally, according to the financial analysis, it was determined that the business plan is viable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno Externo (PEST)	2
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)	9
2.1.3 Matriz EFE	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Problema de decisión administrativa	14
3.1.1 Investigación Cualitativo	16
3.1.2 Investigación Cuantitativo	18
3.1.3. Encuestas	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Mercado objetivo.....	23
5.1.1 Estrategia genérica	24
5.1.2 Estrategia de posicionamiento	25
5.1.3 Estrategia de crecimiento	25
5.1.4 Propuesta de valor.....	26
5.2 Marketing mix	28
5.2.1 Servicio	28
5.2.2 Estrategia de precios	32
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción.....	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	37

6.1.3 Objetivos.....	37
6.2 Estructura Organizacional	38
6.2.1 Estructura Legal.....	38
6.2.2 Organigrama.....	39
6.3 Plan de operaciones.....	42
6.3.1 Cadena de valor.....	42
6.3.2 Mapa de procesos	43
6.3.3 Flujo de Procesos	46
7. EVALUACION FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos costos y gastos	46
7.1.1 Proyección de ingresos.....	46
7.1.2 Proyección de costos.....	48
7.1.3 Proyección de costos gastos	49
7.1.4 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.1.5 Inversión inicial y capital de trabajo	50
7.1.6 Estructura de capital	50
7.1.7 Proyección de estado de resultado, situación financiera, estado de flujo y flujo de caja.	51
7.1.8 Proyección de situación financiera.....	51
7.1.9 Estado de flujo	52
7.2.1 Flujo de caja	53
7.2.2 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.2.3 Proyección de flujo de caja del inversionista	54
7.2.4 Cálculo de las tasas de descuento	54
7.2.5 Criterios de valoración	55
7.2.6 Índices Financieros	55
8. Conclusiones Generales	57
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El baloncesto es uno de los deportes mayormente practicado en las diferentes ciudades del Ecuador, también las Ligas Nacionales de Baloncesto Femenina y Masculina, el surgimiento de nuevos clubes y jóvenes talentos, aunque no en el número deseado, reflejaron el crecimiento que experimentó este deporte a escala nacional. (El telégrafo, 2013)

Es importante señalar que la ex seleccionada de baloncesto nacional María Tobar se dedica, no solo a la escuela, sino que promueve eventos para niños y jóvenes que quieran aprender las bondades del básquetbol; recientemente realizó una convocatoria gratuita a deportistas en edades de 8 a 16 años en la cancha que lleva su nombre del parque la Carolina de Quito. Tobar indica: “ Queremos promover el baloncesto como tal, porque al margen de que los niños vayan o no a nuestra institución, la idea es que se queden motivados por jugar”. (El Telégrafo, 2019)

Por otro lado, el sistema para orientar la selección deportiva de los niños que se inician en el deporte ecuatoriano es el resultado de las mediciones realizadas en todo el país en 19 provincias de la Costa, la Amazonía y la Sierra en donde participaron múltiples entrenadores y metodólogos de las distintas Federaciones Deportivas Provinciales de baloncesto con grupos etarios de 9-10 y 11-12 años. Este es el primer esfuerzo orientado a generar resultados investigativos sobre las normas de selección en el baloncesto femenino, en el cual participaron 187 niñas-adolescentes que practican este deporte en escuelas y áreas deportivas en las edades ya mencionadas. (Dr.C. Edgardo Romero Frómata, 2014)

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios que viabilice la creación de una academia de baloncesto femenino en el norte de Quito, con una proyección de expansión estimada en cinco años.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis de la industria a través de factores externos PEST, las cinco fuerzas de Porter y la Matriz EFE con el fin de identificar

oportunidades y amenazas que se presenten durante el desarrollo del plan negocios.

- Realizar un análisis de mercado que permita, a través de técnicas cuantitativas y cualitativas la identificación de potenciales usuarios del servicio.
- Determinar la misión, visión, objetivos de la organización, plan de operaciones y estructura organizacional que se requiere para la implementación del proyecto.
- Establecer un plan de marketing que permita la promoción de los beneficios de los servicios ofertados por la academia de Baloncesto femenino en el norte de Quito.
- Definir la viabilidad del proyecto mediante la aplicación de herramientas financieras.

Hoy en día, existen 26 industrias registradas a nivel nacional en el código CIUU P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera, de las cuales 11 se encuentran registradas en la misma región.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo (PEST)

Código CIUU:

P8541.0 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA

P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera.

PEST

Legal – Político

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 24 establece que “Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento a la práctica del deporte y al tiempo libre”. Asimismo, el Art. 381 señala que el Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación

física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

Adicionalmente, el Artículo 382 establece que se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte de acuerdo con la ley. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008). En este contexto, lo establecido por la Constitución de la República constituye una oportunidad, pues el Estado protege y promueve el deporte, impulsando cada una de las distintas disciplinas deportivas, por ende, afecta de manera positiva al plan de negocios ya que, incentivan a las personas a realizar actividad deportiva.

La Ley Deporte, Educación Física y Recreación, en su artículo 26, define que “El deporte formativo comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo”. Por otro lado, el artículo 84, establece que “De las instalaciones; Los centros educativos públicos y privados deberán disponer de las instalaciones, materiales e implementos adecuados para el desarrollo y enseñanza de la educación física, garantizando estos la participación incluyente y progresiva de las personas con discapacidad. (LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION, 2015). La base normativa vigente constituye un factor relevante dentro de la industria del deporte, pues, el deporte formativo se basa en la búsqueda y selección de talentos, además, de la enseñanza y desarrollo deportivo, lo cual se considera una oportunidad.

Se debe agregar que, El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, según La Resolución No. 019-201 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 15 del 12 de agosto de 2019 redujo los aranceles al calzado técnico especializado del 40% al 15% y a los implementos deportivos 0% con el objetivo de promover las prácticas deportivas de las distintas disciplinas (Ministerio de Producción fomenta el deporte con la

reducción de aranceles para calzado e implementos deportivos, 2019), lo cual se considera una oportunidad para la industria del deporte.

El presidente Lenin Moreno habló que invertirá en los Centros de Alto Rendimiento Deportivos del país para los diferentes estratos económicos, es decir, que contarán totalmente con el apoyo del Gobierno nacional hacia los deportistas (Secretaria Del Deporte, 2018). El nuevo Plan de Alto Rendimiento (PAR) involucra a deportistas con discapacidad y a otros 261 deportistas en el que cubrirán sus principales necesidades (equipamiento deportivo), lo cual, es un beneficio para la industria deportiva.

Tabla 1. *Político – Legal*

Factor: Político – Legal	Impacto
<p style="text-align: center;">Constitución de la República del Ecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art.24: Derecho a la recreación y al esparcimiento. • Art.381: Incentivar el deporte. • Art.382: Escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la practicidad del deporte. 	Oportunidad
<p style="text-align: center;">Ley del deporte, educación física y recreación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art.26 (Deporte Formativo): Actividades que desarrolles las organizaciones deportivas. • Art.84 (De las instalaciones): Centros educativos públicos y privados deberán disponer de material e implementos deportivos. 	Oportunidad
<p style="text-align: center;">Comercio Exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Resolución No. 019-201: reducción de aranceles deportivos 	Oportunidad

Finalmente, se habla sobre los diferentes tipos de leyes que incentivan al deporte, garantizando a todas las personas realizar actividades deportivas, evitando el sedentarismo con el fin de que mejoren su calidad de vida, también con la reducción de los artículos deportivos permitirá a las personas acceder con mayor facilidad a los implementos deportivos lo cual, afecta de manera positiva a la industria y al plan de negocios planteado.

Económico

Conforme a la información emitida por el Banco Central del Ecuador, el PIB total del país ha sufrido varios cambios. De acuerdo con la tabla presentada hubo un aumento y decrecimiento desde el año 2016 hasta el año 2019, en otras palabras, un desbalance en el PIB en dichos años, en cuanto al año 2020 se estima una proyección de incremento en la economía ecuatoriana en un total de 72.309 millones de dólares, es decir, un 0.69%. No obstante, cabe señalar que debido a la crisis sanitaria que está atravesando el mundo, el Ecuador se verá afectado y esto podría decrecer en un 7% el PIB del país. Por lo que se considera un impacto negativo al plan de negocios.

Tabla 2. *Producto Interno Bruto (PIB) 2016 a 2020*

2016	2017	2018	2019	2020
-1.2%	2.4%	1.4%	0.3%	0.69%

Tomado de: (Cifras Macroeconómicas del Ecuador, 2019); (Banco Central del Ecuador, 2019); (Banco Central del Ecuador, 2020)

Tabla 3. *PIB de la industria de enseñanza y servicios sociales y de salud 2016 a 2020*

2016	2017	2018	2019	2020
0.5%	3.8%	3.7%	1.5%	0.4%

Tomado de: (INEC, 2020); (Banco Central del Ecuador, 2020)

Según el Banco Central se puede analizar que en los últimos cuatro años (2016, 2017, 2018 y 2019) se ha presentado varios cambios, tanto de aumento como decrecimiento de las ventas de la industria, mientras, que para el año 2020 se prevé una tendencia de decrecimiento con 0,4 centavos en la industria de enseñanza y servicios sociales y de salud.

Inflación

En los años 2016, 2017, 2018 y 2019 se pudo observar que, la inflación es bastante variable, ya que, los precios han ido aumentando y disminuyendo. Por otro lado, cabe aclarar, que en el año 2020 se estima una proyección de

decrecimiento de precios, por ende, esto afectará a la economía, y su capacidad adquisitiva de consumo será baja.

Tabla 4. *Inflación 2016 a 2020*

2016	2017	2018	2019	2020
1.12%	-0.20%	0.27%	-0.07%	-0.23%

Tomado de: (El Comercio, 2018)Banco Central, 2020

En conclusión, la economía muestra datos relevantes lo cual, ayuda a conocer cómo ha ido variando económicamente el país en los últimos años, sin embargo, hay que recalcar que actualmente el país está atravesando una crisis económica, debido a la pandemia que está ocurriendo en el Ecuador y el resto del mundo, por lo tanto, su entorno económico es desfavorable y esto afecta de manera negativa a la industria del deporte y al plan de negocios.

Social

Conforme los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, existen 17.375.382 habitantes en todo el Ecuador y en la ciudad de Quito 2'644.145 de los cuales, el 51,7% son mujeres y el 48,3% hombres, factor que se toma como favorable para la industria (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). Por otro lado, el INEC (citado del Telégrafo, 2015), aborda varias cifras sobre varios grupos de edades y sexo que practican deporte a nivel nacional. La relación de la actividad física del país en el año 2014 el 41.8% de las personas de 12 años y más realizan o practican algún deporte durante 13 días al mes; en tanto que, el 24.2% en edades de 18 a 59 años en el transcurso de la semana dedican 150 minutos a la actividad física en sus tiempos libres. Este hecho es positivo, pues dicha investigación permite conocer el tiempo que las personas de diferentes rangos de edades se dedican a la práctica de algún deporte, por lo tanto, genera un impacto positivo a la industria del deporte.

En el Ecuador existen 5 tipos de estratos de hogares:

Tabla 5. *Nivel estratificación social*

A	B	C+	C-	D
1,9%	11,2%	22,8%	49,3%	14,9%

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

La Tabla 5 nos permite identificar los diferentes estratos socioeconómicos existentes en el Ecuador, donde se puede visualizar que la mayoría de la población se ubica en los estratos C-, C+, D Y B. Cada uno de los estratos sociales permite identificar cuáles son los bienes y el entorno donde se desarrolla cada familia, es decir, el estrato D serían aquellas personas que son de escasos recursos económicos, lo que se podría identificar como clase baja y así sube de manera ascendente hasta llegar a la clase A que serían las familias más acaudaladas del Ecuador, las clases C-, C+ y B se pueden describir como la clase media baja, media alta y media alta. Es un impacto positivo ya que, los estratos que se señalan son los idóneos para fomentar la industria del deporte y así mismo, se puede identificar a que clase va estar dirigido el plan de negocio.

En resumen, de acuerdo con la investigación se tiene el tiempo que las personas dedican para practicar algún tipo de deporte en sus momentos libres, esto por rango de edades y estratos. Además, se cuenta con datos sobre los porcentajes de personas que realizan actividad deportiva tanto hombres como mujeres en la ciudad de Quito, en donde el mayor porcentaje de habitantes son mujeres, lo que implica un punto positivo, es decir, una oportunidad a la industria del deporte y al plan de negocios propuesto.

Tecnológico

Hoy en día, y con el transcurso del tiempo se puede decir que ha ido incrementado el uso de la tecnología. En el año 2016 el Ministerio del Deporte implementó equipos de biomecánica que se encuentran en Cuenca y Durán que son Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento (CEAR), con un costo de 700.000 dólares para el entrenamiento de deportistas de élite, las pruebas con dicho equipo pueden llegar a funcionar entre 20 minutos depende la disciplina, además, cabe recalcar que la biomecánica es un beneficio con el que cuentan los deportistas. (Secretaría del deporte, 2016). Igualmente, con un laboratorio con tres unidades de cámaras tridimensionales. Se considera una oportunidad ya que, esto ayuda a cada uno de los deportistas que practican diferentes disciplinas con el fin de mejorar sus habilidades y rendimiento deportivo.

El desarrollo y uso de software de código abierto ha facilitado el acceso de las empresas y usuarios en general de medios tecnológicos; en el año 2015, de las empresas investigadas que tienen conexión a internet el 98.1% utilizan navegadores de código abierto. Por su lado, del total de empresas investigadas, 56.5% utilizan aplicaciones ofimáticas, el 39.0% sistemas operativos, y el 29.4% otro tipo de software de código abierto. (Instituto de Estadística y Censos, 2015), por otra parte, se tiene el aumento del uso de las redes sociales en un 12.1% entre el año 2012-2015 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015). Se considera una oportunidad, puesto que, por medio de dichas redes se puede dar a conocer sobre la realización de cualquier negocio de la industria. Asimismo, se cuenta con INDIVIDUAL FITNESS: Gestión de actividades y entrenamiento, principalmente es un software que ayuda al rendimiento de los deportistas (Hoyos, 2018). Se considera un factor beneficioso ya que hoy en día, existen softwares especializados en aplicaciones para la realización de distintas actividades deportivas rutinarias de ejercicios.

(García, Andrés y El Comercio, 2017) La ciudad de Quito cuenta con tecnología beacons que es un aplicativo Quito App que tiene el parque la Carolina, en la cual, consiste en brindar información sobre los servicios de reservas de canchas sintéticas, eventos que se realizan, además, de las zonas que se puede realizar actividad física, dicho de otra manera, a través de esta aplicación los usuarios pueden mantenerse informados y a su vez dicha herramienta tecnológica permitirá hacerlo desde sus hogares. Esto genera un impacto positivo para el plan de negocios ya que, con el transcurso del tiempo se pueden crear nuevas aplicaciones de reservas de cupos e información de las distintas academias deportivas, por lo tanto, es una oportunidad.

En conclusión, son datos sumamente notables sobre el tema de la tecnología, con el propósito de determinar qué avances ha existido hasta la actualidad para el mejoramiento de los distintos deportes, software que son de gran impacto para las distintas academias de enseñanzas deportivas, además, sobre Quito App que brinda mayor comodidad a las personas y actualmente este sistema es de gran apoyo en el ámbito deportivo, lo cual es un punto positivo para la industria deportiva.

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

1. Amenaza de nuevos competidores (Alto)

Es importante resaltar que para poder empezar con una idea de negocio siempre se debe tomar en cuenta que se debe invertir.

Actualmente el gobierno otorgó créditos de 75.000 millones con el propósito de apoyar a nuevos emprendedores (Tapia, Evelyn y El Comercio, 2019). Ciertamente, esto hace que puedan acceder a créditos para la implementación de nuevos negocios, por lo tanto, las barreras de entrada son de fácil acceso y esto genera un impacto negativo a la industria. Por otra parte, para el registro de nuevas empresas se necesita realizar los siguientes trámites legales que incluye varios pasos estrictos que se deben cumplir como: 1) La obtención en el Servicio de Rentas Internas – SRI del RUC o RISE, 2) Permisos de salud, 3) Permisos municipales, 4) Permisos de bomberos, entre otros documentos que deben ser actualizados cada año o en el plazo específico que corresponda. (El Comercio, 2010). Lo que indica que la amenaza de nuevos competidores es alta, por lo tanto, se considera una amenaza para la industria.

Finalmente, en lo anteriormente mencionado se observa que las barreras de entrada son dóciles, es decir, de fácil acceso porque existe una alta posibilidad de nuevos competidores en la industria deportiva, por lo tanto, afecta de manera negativa al plan de negocios por la competitividad que puede darse debido a los créditos que otorga el gobierno a nuevos emprendimientos.

2. Poder de negociación de los Compradores o Clientes (ALTO)

El deporte siempre se encuentra involucrado en casi la mayoría de las personas ya sea, a manera de una forma de distracción, por salud entre otras. Según la investigación del INEC (2014, citado en El Telégrafo 2015), se afirma que la población ecuatoriana de ambos géneros de 12 años en adelante con 41.8% practican cualquier tipo de deporte mientras que 24.2% de 18 a 59 años de edad realizan deporte en sus tiempos libres (El Telégrafo, 2015), este es un factor relevante ya que, indica el porcentaje de las personas que realizan los diferentes tipos de deportes o actividad física en su tiempo libre. Se considera una amenaza alta debido, a que los clientes pueden seleccionar cualquier deporte, y es por esto, que tienen el poder de negociar frente a la industria.

Finalmente, el poder de negociación de compradores es alto puesto que, existen varias alternativas en la industria del deporte al cual acudir, además, de la gran cantidad de consumidores de distintas edades que realizan deporte, esto afecta al plan negocios ya que existe mucha competencia de distintas disciplinas deportivas.

3. Productos sustitutos (ALTO)

De la investigación realizada existen varios productos sustitutos, dentro del código CIIU se tiene los siguientes: CIIU P8542 Enseñanza Cultural, P8542.01 Clases de piano y otras actividades de formación cultural. P8542.02 actividades de formación artística, escuelas de teatro de bellas artes y escuelas de artes interpretativas (excepto las académicas). P8542.03 Escuelas y academias de baile. P8542.04 Escuelas de fotografía (excepto las comerciales). Por consiguiente, es un indicador alto, puesto que, existe una gran variedad de productos sustitutos dentro de la industria de enseñanza, por ende, es una amenaza para el plan de negocios propuesto.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que, existen competidores de los cuales, los potenciales usuarios podrían seleccionar cualquier tipo de actividades, como se encuentran en el código anteriormente expuesto y a su vez llamar la atención a las personas.

4. Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Se considera de vital importancia ya que, para el negocio que se desea implantar sus proveedores no son empresas o productos en específico sino más bien son profesionales del deporte.

En la industria de enseñanza deportiva no se requiere de una producción constante de artículos y accesorios deportivos, porque todos los insumos deportivos se adquieren desde el principio del negocio, además, de ser parte del capital inicial.

Básicamente lo que se requiere es personal capacitado en la cual, brinden su conocimiento a los clientes, la industria cuenta con varios instructores, sin embargo, hay que recalcar que dentro de dicha enseñanza se necesita implementos deportivos que se encuentran en el código CIIU C3230.01

Fabricación de artículos de cualquier material para la práctica del deporte para juegos al aire libre y bajo techo con el motivo de fomentar la práctica deportiva en el Ecuador. (Código CIIU, 2019), además existen muchas empresas deportivas que pueden proveer dichos materiales. (BAJO)

Finalmente, se puede determinar que este índice es bajo, ya que, cuenta con un sin número de proveedores lo cual, afecta de manera positiva al negocio, principalmente porque existen gran cantidad de instructores altamente capacitados en las diferentes disciplinas deportivas, que puedan ayudar a desarrollar nuevas habilidades no solo físicas sino también en la salud mental, por ende, afecta de manera positiva al plan de negocio y esto representa una oportunidad.

5. Rivalidad entre competidores (MEDIA)

Según los datos recopilados de la Superintendencia de Compañías (2019) se encuentran 26 empresas deportivas, 14 son de la región costa, 11 de la sierra y 1 de la amazonia, gran parte de estas, son de fútbol. De acuerdo a los puntos anteriormente expuestos se puede analizar que entrar a competir en la industria de la enseñanza deportiva y recreativa es accesible, debido a que, sus barreras de entradas son fáciles, también, se debe tomar en cuenta que hoy en día las personas cuentan con un sin número de disciplinas deportivas al cual acudir y que las entidades deportivas manejan distintos modelos de negocio que pueden llamar la atención a la potenciales usuarias, por lo tanto, afecta de manera negativa al plan de negocios ya que, existen competidores dentro de la industria del deporte que pueden escoger, cualquier tipo de disciplina deportiva, en definitiva la rivalidad de competidores es media.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 6. *Factores Externos*

Oportunidades	Ponderaciones	Calificaciones	Puntuación
Gran cantidad de clientes que practican deporte	0.10	3	0.30

Avances tecnológicos	0.08	3	0.24
Disminución de aranceles a los artículos deportivos	0.09	4	0.36
Poder de negociación de los proveedores	0.08	4	0.32
Incentivar el deporte	0.09	3	0.27
Inversión del gobierno en Centros de Alto Rendimiento	0.08	3	0.24
Amenazas			
Barreras de entrada	0.08	4	0.32
Poder de negociación de los clientes	0.09	4	0.36
Rivalidad de competidores	0.09	3	0.27
Ofertas de precios	0.07	3	0.21
Productos Sustitutos	0.08	3	0.24
Inflación	0.07	2	0.14
TOTAL	1		3.27

Dentro de los factores externos que afectan tanto de forma positiva como negativa en el análisis de la matriz EFE el resultado que se obtuvo fue de una ponderación 3.27 lo cual nos indica que las oportunidades tienen mayor peso o impacto, que las amenazas. Todo este análisis se lo realiza con el propósito de aprovechar cada una de las oportunidades existentes y a su vez ayudar a reducir las posibles amenazas externas que puedan perjudicar al plan de negocios.

Conclusiones:

- Actualmente existe incremento de personas que realizan actividad deportiva en la ciudad de Quito de diferentes rangos de edades, por lo que se considera un punto positivo, en la industria deportiva.
- La Reducción de aranceles a los artículos deportivos es beneficioso para las personas que practican algún deporte en el país, ya que, pueden acceder a comprar varios implementos deportivos para la práctica deportiva y fomentar el acceso a cualquier academia de distintas disciplinas deportivas.
- Las nuevas tecnologías generan mayor correlación con los usuarios lo cual, se debe aprovechar en la industria del deporte debido a que cada vez existen nuevos descubrimientos tecnológicos que ayuden al rendimiento de los deportistas en la enseñanza deportiva.
- El poder de negociación de proveedores se considera una oportunidad ya que, cuenta con gran cantidad de artículos deportivos, e instructores altamente calificados para las diferentes disciplinas deportivas.
- Inversión del gobierno en Centros de Alto Rendimiento para diferentes estratos económicos, por ende, es un factor positivo para la industria del deporte.
- La amenaza de productos sustitutos afecta a la industria debido, a que las potenciales usuarias cuentan con varias opciones al momento de optar por otro tipo de enseñanza.
- Oferta de precios se considera un factor negativo debido que la industria del deporte ofrece gran variedad de precios a las personas.
- Poder de negociación con los clientes afecta de manera negativa debido a que el mercado deportivo maneja estrategias innovadoras.

En suma, el PEST ayuda analizar cada uno de los factores en lo que se refiere, a las leyes, de hecho, contribuyen a incentivar el deporte, esto es importante para las personas ya que, ayuda a mantenerse saludable en cuanto, a la reducción de los aranceles en los accesorios deportivos, contribuye a fomentar en las personas las distintas disciplinas deportivas, a su vez el gobierno ecuatoriano invertirá en CAR para apoyar y desarrollar las capacidades de los deportistas, por otro lado, en lo económico de cómo influye el PIB, inflación, con

respecto a los últimos ha presentado una inestabilidad económica, más aún por la crisis sanitaria, que está ocurriendo en el Ecuador y la industria del deporte se ve afectado económicamente, por otra parte, el factor social permite conocer qué porcentaje las personas dedican su tiempo libre en actividades deportivas en el país, y finalmente la tecnología en el campo del deporte es un aspecto importante ya que, gracias a sus innovaciones los deportistas a través de esto pueden realizar muchas actividades, mejorar su rendimiento físico e incluso mejorar su calidad de vida. Así las nuevas aplicaciones, tecnologías o maquinas contribuyen al mejoramiento y rendimiento de las diferentes actividades deportivas, además, del uso del software la cual es factor muy relevante, ya que, ayuda a la creación de aplicaciones que pueden facilitar el rendimiento de cada uno de los deportistas.

En conclusión, Michael Porter cuenta con 5 fuerzas que giran en el entorno de la industria, la amenaza de nuevos competidores es alta ya que, es factible ingresar nuevos competidores que generarán mayor competitividad a la industria deportiva, por otro parte, el poder de negociación de los compradores es alto debido a que tiene el poder de negociar y poner sus condiciones los consumidores, por otro parte, los productos sustitutos se evidencian que es alto ya que, existen un sin número de sustitutos que pueden preferir, mientras que el poder de negociación es bajo ya que, cuenta con varios instructores y productos deportivos y por último, la rivalidad de competidores es media por que existe competencia dentro de industria del deporte.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de decisión administrativa

Determinar si se debe implementar la academia de baloncesto femenino con el propósito de brindar un servicio a las mujeres que practican deportes como actividad de recreación o para mejorar su salud.

Problema de investigación

¿Cuáles son los factores por los cuales las personas usarían una cancha de baloncesto?

Hipótesis

El conocimiento y experiencia de los instructores más la infraestructura en donde se desarrollan las actividades y los aspectos más importantes hacen que el 60% de las personas se sientan cómodas con el proyecto presentado.

Objetivo General

Determinar cuáles son las características que debería tener la infraestructura del servicio para que genere interés en los posibles consumidores.

Tabla 7. Preguntas de investigación, Hipótesis Nula y Objetivos Específicos

Preguntas de investigación	Hipótesis Nula	Objetivos Específicos
¿Qué característica tienen las personas que están dispuestas a utilizar este servicio?	Se afirma que el 40% de las mujeres en Quito se encuentran en constante actividad física, como parte de su rutina diaria.	Determinar si las mujeres del norte de Quito realizan actividad física diariamente a través de investigación cualitativa y cuantitativa.
¿Cuál es el precio justo que las usuarias estarían dispuestas a pagar?	Se afirma que el 70% de las mujeres en Quito pagará el servicio de la academia de baloncesto entre \$30 y \$35 dólares al mes.	Establecer el precio apropiado que las usuarias podrían pagar por la academia de baloncesto femenino.
¿Qué requerimientos tiene el posible cliente sobre el servicio?	Se afirma que el 70% de los clientes requerirán charlas motivadoras para su superación personal.	Implementar charlas para la motivación del cliente.
¿Cuáles son los parámetros de promoción del servicio que se ajusta a los requerimientos del cliente?	Se afirma que el 60% de las mujeres de Quito utilizará las redes sociales para la información del servicio.	Establecer los medios más efectivos para promocionar la academia de baloncesto.
¿Cuál es la ubicación adecuada para que los consumidores accedan a la práctica de baloncesto y mediante qué canales de	Se afirma que el 50% de las mujeres de Quito prefieren asistir a una academia ubicada en un sector estratégico mediante el canal directo.	Identificar a través de estudio de mercado, el punto de venta apropiado y el sector idóneo para la academia de baloncesto, que permita un rápido acceso a la misma, y

distribución se dará a conocer el servicio?		además sea un sector estratégico para la práctica.
---	--	--

3.1.1 Investigación Cualitativo

Se realizaron las siguientes entrevistas a dos expertos: 1) Krupzkaya Ivanova Banda Poma entrenadora de baloncesto femenino de la Universidad Tecnológica Equinoccial, lleva 8 años de experiencia en dicho deporte tanto en formativas como a nivel universitario. 2) Jorge Mejía exjugador profesional de baloncesto, dirige a la selección de Calacalí, lleva 15 años siendo entrenador de baloncesto y le gusta ser formador de niños.

Se escogió a un grupo de personas de sexo femenino para la realización del focus group de distintas edades entre 18 a 35 años, todas amantes de los deportes ya sea practicándolo o como pasa tiempo, entretenimiento, aficionado o a su vez para mantenerse saludables.



Figura 1. Resultados del análisis cualitativo

Segmentación de mercado

Para la determinación del grupo objetivo se tomó en cuenta tres aspectos importantes como geográficas, demográficas y psicográfica que ayudan a determinar el mercado objetivo, en de edades de 18 a 35 años en mujeres del norte de Quito, lo cual da como resultado de 43,164 potenciales usuarias. Véase en el (Anexo 1).

Tipo de muestreo

Se ha determinado el tipo de muestreo probabilístico por conveniencia ya que, cumple con las aspiraciones deseadas, es decir el público objetivo que prefieren la academia de baloncesto femenino en el norte de Quito. De acuerdo al cálculo realizado se obtuvo un resultado de 384. Véase en el (Anexo 2).

3.1.2 Investigación Cuantitativo

3.1.3. Encuestas

Se realizó 51 encuestas a mujeres de la ciudad de Quito con el fin de conocer sus gustos y preferencias al momento de adquirir este servicio, de modo que el 47,1% están muy interesadas en este servicio, en lo que se refiere al precio el 76,5% expresa que desean pagarlo mensualmente con descuentos, además que el 66,7% de encuestadas prefieren realizar su pago online.

En relación con el producto el 72,5% contestó que desearía que se les proporcione bebidas refrescantes dentro de la academia de baloncesto, también el 39,2% de las encuestadas consideran importante ofrecer un servicio adicional como el gimnasio.

De acuerdo con el gusto y preferencia de las encuestadas el 47.1% requieren de instalaciones modernos e innovadores al momento de adquirir el servicio.

Con respecto a los medios de comunicación, el 68,6% de las mujeres están de acuerdo en recibir información por Instagram y Facebook que son los que más frecuentemente utilizan. Por otra parte, el 74,5% manifiesta que están mayormente de acuerdo en conocer el perfil de los instructores ya que, es un factor importante al momento de brindar este servicio.

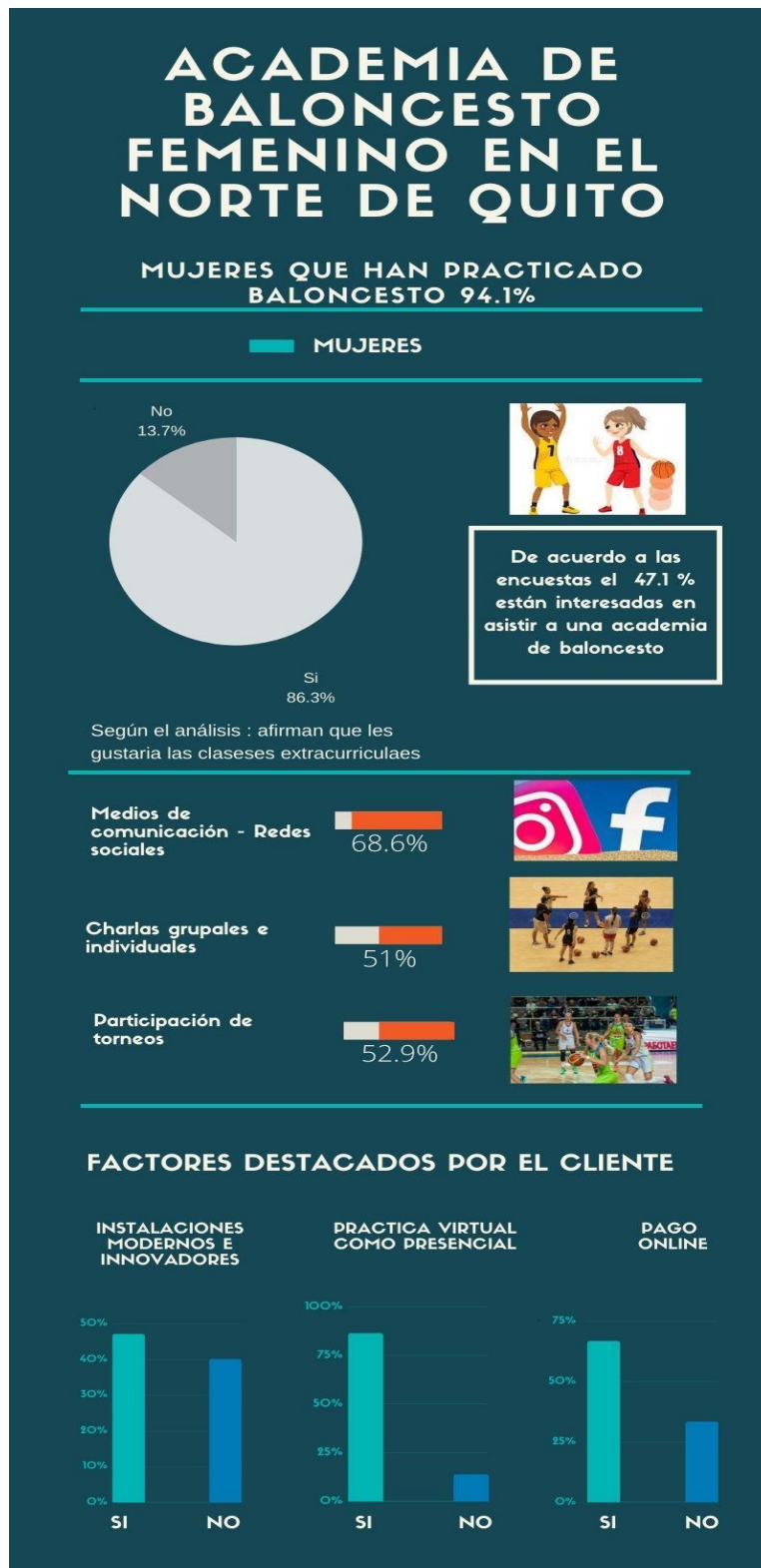


Figura 2. Resultados del análisis cuantitativo parte 1



Figura 3. Resultados del análisis cuantitativo parte 2

Conclusiones:

1. Las encuestadas consideran que las instalaciones deben ser modernas e innovadoras, los instructores de la academia tienen que ser profesionales capacitados en la enseñanza del baloncesto, ya sean estos nacionales o extranjeros, que cumplan con el perfil que las potenciales usuarias requieren, puesto que, la relación que se establece entre el entrenador y el jugador genera un alto impacto en su desarrollo personal y en la calidad de la actividad deportiva (Sánchez, 2009).
2. Las potenciales usuarias que adquieran el servicio se caracterizarán por ser competitivas, predispuestas a tener nuevos desafíos, se interesan en relacionarse con otras personas y compartir nuevas experiencias.
3. El precio que estarían dispuestas a pagar las usuarias será entre 25 a 30 dólares mensualmente. La encuestada considerará pagar más si ofrece otros servicios adicionales.
4. De acuerdo con la preferencia de las potenciales usuarias, recibir charlas motivadoras son de gran interés para mejorar su estilo de vida.
5. En cuanto a la promoción el 68,6% de las encuestadas afirman que los medios de comunicación son las redes sociales en el que se dará a conocer la información sobre la academia de baloncesto, esto debido a que en el año 2012-2015 aumento el uso de redes sociales 12.1%. (INEC, 2015).
6. Según la perspectiva de las encuestadas, la academia de baloncesto se ubicará, en el sector de Carcelén, ya que el nivel de aceptación es el 49% de las encuestadas que estarán dispuestas acudir a ese lugar, además. prefieren realizar el pago del servicio de manera online es decir por la página web de la academia.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para identificar la oportunidad de negocio se debe considerar varios puntos que son de gran importancia como: análisis de la industria y la investigación de mercados que se realizaron con antelación. Además, el mercado objetivo que se determino es 43.164 mujeres.

Según el análisis realizado anteriormente el PEST menciona que el factor político y legal según la Constitución República del Ecuador se preocupa por el bienestar de cada una de las personas, además que contribuye a fomentar la práctica deportiva y evitar el sedentarismo con el propósito de que las personas lleven un estilo de vida saludable, asimismo el Comité del Comercio Exterior, Inversiones y Pesca redujo los aranceles en los artículos deportivos lo cual, es beneficioso para el deporte ecuatoriano, por otro lado, en lo que respecta al factor social según el INEC en la ciudad de Quito existe un porcentaje de 51,7% de mujeres y el 48,3% hombres lo cual, es un factor positivo para la industria (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

- El INEC (citado del Telégrafo, 2015), en el Ecuador el 41,8% de las personas de 12 o más años practican algún deporte durante 13 días al mes mientras que, el 24.2% de 18 a 59 años de edad en el transcurso de la semana dedican 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre por lo que, es una oportunidad para la industria del deporte.
- En lo que respecta a lo tecnológico saber aprovechar la tecnología de punta (máquinas, equipamiento deportivo), aplicaciones que ayudan al mejor rendimiento de las personas y recuperación de lesiones que puedan presentarse en el deporte de baloncesto. (Secretaría del deporte, 2016).
- Finalmente, en lo que se refiere a lo económico según el Banco Central del Ecuador muestra datos notables de cómo ha ido variando la economía del país en los últimos años, sin embargo, la crisis sanitaria que atraviesa el Mundo y el Ecuador es bastante desfavorable, por ende, afecta a la industria del deporte.
- En lo que se refiere a Porter se evidenció que hay oportunidad puesto que, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que, existe un sin número de instructores certificados en varias disciplinas deportivas, por lo tanto, se considera una oportunidad para el negocio.
- El análisis cuantitativo y cualitativo mostro que las usuarias requieren de ciertas condiciones como: infraestructura, mini gimnasio, instructores certificados, por lo cual, el proyecto busca cumplir con esas expectativas de los clientes para que sea adecuado, por ende, las encuestadas afirman y consideran importante las instalaciones modernas e innovadoras ya

que, esto será un factor distintivo de la competencia y generará una mayor relación con las mujeres.

Finalmente, una vez realizada la investigación de mercado y el análisis de la industria se podrá considerar y se deberá tomar en cuenta los puntos más relevantes que se muestran en la oportunidad de negocio. Debido a que las usuarias anhelan verse bien físicamente y saludables, gran cantidad en la ciudad de Quito practican deporte como parte de su rutina diaria, o en su tiempo libre, en los distintos rangos de edades, predispuestos a tener nuevos desafíos, entrenamientos, instructores e instalaciones deportivas y los demás servicios, igualmente por la gran cantidad de proveedores para la enseñanza de este deporte, los avances tecnológicos permitirán a las de negocio con la reducción de los aranceles, como parte de una manera de incentivar por parte del gobierno a las personas a la práctica de varias disciplinas deportivas. El plan de negocios planteado será deseado y tendrá una gran acogida por las mujeres fanáticas al baloncesto.

La oportunidad de negocio planteada se da ya que, según el Ministerio de Deporte menciona que el baloncesto se encuentra en el top 10 de los deportes a nivel nacional con un 13.9% de acogida y es de gran interés para los ecuatorianos que practican deporte, por lo tanto, es plan de negocios propuesto, tiene una oportunidad ya que, fomentaría más la práctica del baloncesto ecuatoriano a mujeres debido a que ha ido cada vez creciendo la industria del deporte y tendrá un nivel de aceptación la instalación de una academia de baloncesto femenino en el norte Quito.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado objetivo

Se realizó una investigación para determinar el mercado objetivo con las siguientes variables: geográfica, demográfica y conductual.

Tabla 8. *Determinación mercado objetivo*

Segmentación	Variable	Cantidad	Porcentaje
---------------------	-----------------	-----------------	-------------------

Geográfica	Población de Ecuador	17.375.382	100%
	Población de Pichincha	2.576.287	14.83%
	Población de Quito	2.239.191	86.90%
	Población del norte Quito (Calderón, Sambiza, Eloy Alfaro, Llano Chico) etc.	660.561	29.50%
Demográfica	Población del norte Quito	660.561	100%
	Mujeres del norte de Quito	341.510	51.7%
	Edad (18-35)	123.968	36.3%
	Clase social (B, C+ y C-)	103.265	83.3%
	Mujeres que practican algún tipo de deporte	50.599	49%
	Mujeres que han practicado alguna vez baloncesto	47.766	94.1%
	Mujeres que a menudo anhela verse bien físicamente	39.359	82.4%

Considerando la población de mujeres en la ciudad de Quito, específicamente en el sector norte y las potenciales usuarias que adquirirán el servicio según las encuestas realizadas se determinó que el mercado objetivo será 39.359 mujeres.

5.1.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica a utilizar es la diferenciación con enfoque ya que, se centrará en un segmento de mujeres de 18 a 35 años de edad que se encuentran en el norte de Quito, en la cual, ofrecerá atributos distintos de la competencia que resulten significativos para los consumidores. Es por este motivo que la

academia de baloncesto femenino brindará un sistema de enseñanza deportivo innovador que dentro del mismo estará conformado por tres tipos de entrenamientos, distintos a otras academias es decir, que nadie más va a tener ya que, fue creado por la academia, el nombre principal de este sistema se llama *Squad-Kobe*, también, contará con instalaciones en perfecto estado con piso de tablón que ayudará a evitar riesgo de lesiones, equipamiento deportivo, así mismo contará con un mini gimnasio para la práctica de resistencia, con el propósito de lograr un servicio de exclusividad, es decir que la academia sea percibida como única en el sector norte de Quito.

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se usará es la de más por más, debido a que se enfocará en proporcionar beneficios que sean percibidos y relevantes por las usuarias, en donde se centrarán los servicios de gran valor, como tipos de entrenamientos único de la academia de baloncesto, para lo cual, se ha creado tres tipos entrenamientos que no cuentan otras academias de baloncesto (*Play Kobe one* , *Play Kobe two* y *Free Kobe*) perteneciente al Sistema de *Squad-Kobe*, además se realiza entrenamiento mecánico, repetitivo y competitivo, con una metodología de aprendizaje diferencial (variabilidad aleatoria), que son utilizados por academias internacionales e instalaciones de primera (tablón) e instructores certificados, que generarán un servicio valioso para el consumidor a cambio de un mayor precio.

5.1.3 Estrategia de crecimiento

En la academia de baloncesto, el servicio lo brindarán profesionales certificados, lo que se pretende es aprovechar los conocimientos de personas que se encuentren más vinculados a este deporte, es decir, en países más desarrollados existen mejores estrategias de entrenamiento, rendimiento físico y técnicas de juego. El principal propósito es que las usuarias puedan adquirir estos conocimientos para que puedan desarrollarse como deportistas.

Es por esto que la academia ha implementado un nuevo sistema de entrenamiento basado en diferentes dinámicas del baloncesto, cuyo nombre propio será Sistema Squad- Kobe.

De acuerdo con lo expresado, se implementará la estrategia de desarrollo del producto, es decir, se maneja un mercado ya existente, pero con el propósito de dotar de nuevas características superiores al producto como la creación de entrenamientos únicos que se ha mencionado anteriormente para conseguir que las usuarias adquieran estos con respecto a la competencia.

5.1.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor para el plan de negocios es brindar un servicio diferente de la competencia con un sistema llamado *Squad-Kobe* propio, creado por la academia con 3 tipos de entrenamientos (*Play Kobe one*, *Play Kobe two* y *Free Kobe*), cuenta también con instructores, instalaciones, equipamiento deportivo innovador y servicios adicionales a las mujeres de 18-35 años de edad en el sector de Carcelén específicamente en la Panamericana norte y avenida de las Palmeras donde se encontrará la academia, con alianzas estratégicas con proveedores especializados en el deporte baloncesto, actividades clave que se impartirán tanto en entrenamientos (mecánico, repetitivo y competitivo), individuales, grupales, personalizados y metodología aprendizaje diferencial (variabilidad aleatoria), competir en torneos, también equipamiento deportivo, instalaciones en perfecto estado (tablón) y, entrenadores certificados que son recursos claves para llevar el correcto funcionamiento de la academia, por otra parte, se utilizará el canal directo para los pagos online a través de la página web de los paquetes Full Bask y Basic Bask de la academia finalmente, se brindará asistencia personalizada para tener mayor relación con las potenciales usuarias.

Asociaciones clave Alianzas con proveedores para la obtención de artículos deportivos	Actividades clave Entrenamientos (mecánico, repetitivo y competitivo) individuales, grupales y personalizados. Metodología aprendizaje diferencial (variabilidad aleatoria) Competir en torneos	Propuesta de valor Ofrecer un servicio de exclusividad, con sistema <i>Squad Kobe</i> propio, que son tipos de enteramiento creado por la academia (<i>Play Kobe one, Play Kobe two y Free Kobe</i>), instalaciones modernas e innovadoras equipadas con piso de tablón, equipamiento deportivo innovador y un mini gimnasio generando una experiencia distinta.	Relaciones con clientes Redes sociales Asistencia personaliza Fidelización Página web	Segmento de Mercado Academia de baloncesto femenino en el norte de quito. Carcelén 18-35 años Clase social (B, C+ y C-)
	Recursos clave Equipamiento deportivo Instructores capacitados Instalaciones modernas e innovadoras (tablón)		Canales pagos online directamente por la página web de la academia	
	Estructura de costes Servicios básicos Gasto a entrenadores y personal Gasto proveedores Gasto de página web Compra de terreno Costo de instalación (piso de tablón) e equipamiento deportivo		Fuentes de ingreso Pagos mensuales por los paquetes: Full Bask y Basic Bask	

Figura 4. Modelo Canvas

5.2 Marketing mix

5.2.1 Servicio

La academia de baloncesto femenino en el norte de Quito se enfocará en edades de 18 a 35 años en el que ofrecerá, un sistema de entrenamiento *Squad-Kobe* haciéndolo más atractivo para las potenciales usuarias, y otros tipos de entrenamiento, además, de instalaciones en perfecto estado, instructores certificados y un mini gimnasio para que las mujeres mantengan un buen estado físico, con el fin de generar experiencia única y se sientan satisfechas con el servicio. Si bien es cierto un equipo de baloncesto está conformado por 5 jugadoras, cabe aclarar que la academia contará con 35 usuarias ya que, brindará distintos entrenamientos en diferentes espacios de la cancha por lo cual, tendrá una aceptación de 420 usuarias en el paquete Full Bask, también hay que tomar en cuenta que son 12 clases en la semana, en el día serán 4 horas de práctica de baloncesto y al mes 48 clases, de la misma manera para el paquete Basic Bask contará con 35 jugadoras en cada clase, por ende se tendrá 210 usuarias en dicho paquete lo cual, tendrá 6 clases en la semana, en el día serán 2 hora y 30 minutos de práctica de baloncesto y al mes 24 clases.

Atributos

Cumpliendo con los parámetros anteriormente mencionados por las encuestadas la academia de baloncesto femenino tendrá instalaciones modernas e innovadoras, se usará un piso de tablón que son útiles para las canchas de baloncesto una de las características que tiene resistencia al deslizamiento, pero la mayor importancia de que las canchas de baloncesto profesional tengan piso de madera es la elasticidad de la misma, esto permite evitar lesiones que se pueden generar normalmente en las canchas de cemento, además, la academia de baloncesto femenino, contará con el Sistema *Squad-Kobe* que se encuentra integrada por tres tipos de entrenamiento cada uno de ellos con tres distintos niveles descritos a continuación *Play Kobe one*: en el primer nivel se realizarán ejercicios funcionales mezclados con definición corporal, en el segundo nivel se realizarán ejercicios de resistencia y para el tercer nivel se fortalecerá la parte técnica de lanzamiento de balón, *Play Kobe two* en su primer nivel impartirá clases de juego analítico principalmente mejorando jugadas que se realizan en partidos profesionales, para el segundo

nivel se practicará el juego defensivo y para un tercer nivel se completará el entrenamiento con el juego ofensivo y *Free Kobe* que para su primer nivel se realizarán ejercicio Hitball que son lanzamientos repetitivos de balón, en el segundo nivel se entrenará técnicas de bloqueo y para un tercer nivel se realizará ejercicios con y sin balón para mejorar las destrezas de las deportistas, todos con intervalos de 45 segundos de descanso, en el que ayudarán a desarrollar nuevas habilidades para evitar el sedentarismo, mantenerse saludable tanto física como mentalmente, además, tendrá instructores calificados en dicha disciplina y el equipamiento deportivo, así mismo usará la metodología llamado TLC o EAC en español (Enseñanza, Aprendizaje Competición) que consiste en crear varias oportunidades de aprendizaje y repetición de jugadores, para la práctica de dicho deporte e ir desarrollando distintas técnicas, habilidades (Chemabaloncesto, 2014) con 3 fases de entrenamiento. Fase 1 competitivo: enseñar tipos de técnicas: pies, equilibrio, agarre de balón y alineamiento, fase 2 repetitivo: movimientos repetitivos correctos para hacerlo automático en la memoria muscular y fase 3 competitivo: integrar las repeticiones de tiro “competitivo” con ejercicios que estimulen la presión del partido, con la finalidad de brindar un buen servicio. (BALONCESTO EDUCATIVO, 2018)

Personal Deportivo: Son todos los entrenadores de la academia que impartirán las clases a las mujeres, su principal función es motivar a la práctica del baloncesto, esto a través de la experiencia con la que cuentan cada uno de ellos.

Instalación: Modelo de cancha innovador con un piso de tablón e iluminación necesaria. La cancha de baloncesto contará con sus respectivos implementos, es decir, tendrá disponible dos canastas para elaborar un juego, conos para entrenar, balones de baloncesto y otros implementos necesarios.

Ubicación: El servicio de la academia se lo hará en sector de Carcelén específicamente en la Panamericana norte y avenida las Palmeras.

Paquetes

Full Bask Este servicio comprenderá utilizar todas las instalaciones de la academia de baloncesto, cada una de las usuarias tendrá su calistenia (musculares) aparte de los ejercicios básicos de este deporte y clases grupales,

individuales, personalizadas, además, entrenamientos de Sistema Squad Kobe (Play Kobe one, Play Kobe two y Free Kobe), Metodología TLC. (Fase1 Fase 2 Fase3). Asimismo, contará con un mini gimnasio, (acceso ilimitado) que es lo se diferencia del paquete normal. Dentro de este paquete se brindará 12 clases a la semana, cada clase dura 1 hora y 15 minutos con intervalos de 15 minutos de descanso, en distintos horarios de lunes a sábado.

Basic Bask Como su nombre lo dice, este paquete comprende los servicios básicos de la academia, también se impartirán clases grupales, individuales, ejercicios básicos de este deporte, enteramientos Sistema Squad Kobe (Play Kobe one, Play Kobe two y Free Kobe), Metodología TLC, (Fase1 Fase 2 Fase3), a excepción del mini gimnasio, dentro de este paquete se brindará 6 clases a la semana igualmente cada clase dura 1 hora y 15 minutos con intervalos de descanso de 15 minutos en los diferentes horarios de lunes a sábado.



Branding

Se considera que es una empresa deportiva por ende el nombre que se determinó es *Sport Kobe*.

Sport porque abarca los deportes en general y *Kobe* en homenaje al gran jugador del baloncesto Kobe Bryant, además de sus grandes triunfos y éxitos de esta disciplina. Sus colores representativos de la marca son negro que significa elegancia y amarillo expresa felicidad, energía que transmite a las personas y finalmente un símbolo representativo del baloncesto como es la pelota con su color típico.

Costos del servicio

Tabla 9. Costos del servicio de los destinos paquetes

Paquete Full Bask		Paquete Basic Bask	
Clientes por clase	35	Clientes por clase	35
Clientes por mes	420	Clientes por mes	210
Valor de Entrenador	700	Valor de Entrenador	700
Costo	1,67	Costo	3,33
Valor de recepcionista	400,00	Valor de recepcionista	400
Costo	11,43	Costo	11,43
Conserje	400,00	Conserje	400
Costo	11,4	Costo	11,43
Valor de guardia	400,00	Valor de guardia	400
Costo	11,43	Costo	11,43
Servicios Basicos	50,00	Servicios Basicos	50
Costo	1,43	Costo	1,43
Total costo	37,38	Total costo	\$ 39,05
Costo Total por cliente	\$37	Costo Total por cliente	\$ 39,05
Precio del curso	\$60,00	Precio del curso	\$ 45,00

Precio y costo de venta

De la tabla mostrada anteriormente, se establece el precio para cada paquete en el que tendrá 35 mujeres como máximo. Para las clases de baloncesto en la academia, el paquete es de \$60 (Full Bask), mensuales, este paquete es el más caro por el uso del mini gimnasio. Mientras que para el segundo paquete \$45 (Basic Bask), mensuales, este valor se ha determinado tomando en cuenta los servicios que se utilizarían en una clase de baloncesto, es decir, se determina los valores que costarían los diferentes servicios.

Servicio del funcionamiento de la academia

El proceso comenzará desde que el cliente ingresa a la academia Sport Kobe, se le dará la respectiva bienvenida por parte del guardia, después habrá una persona encargada que brindará la información necesaria a las usuarias,

también se realizará un breve recorrido de las instalaciones indicándoles el funcionamiento de estas, y en el cual observará la cancha de baloncesto, camerinos (baños lockers), el mini gimnasio. Se presentará al instructor quien dará una pequeña inducción de cómo se impartirá las clases de baloncesto, después, la persona será llevada nuevamente a la recepción, en el que se le explicará los dos distintos paquetes Full Bask y Basic Bask una vez seleccionado el paquete, se procederá a la inscripción y el registro correspondiente, para así empezar las clases según el horario establecido y salida del cliente.

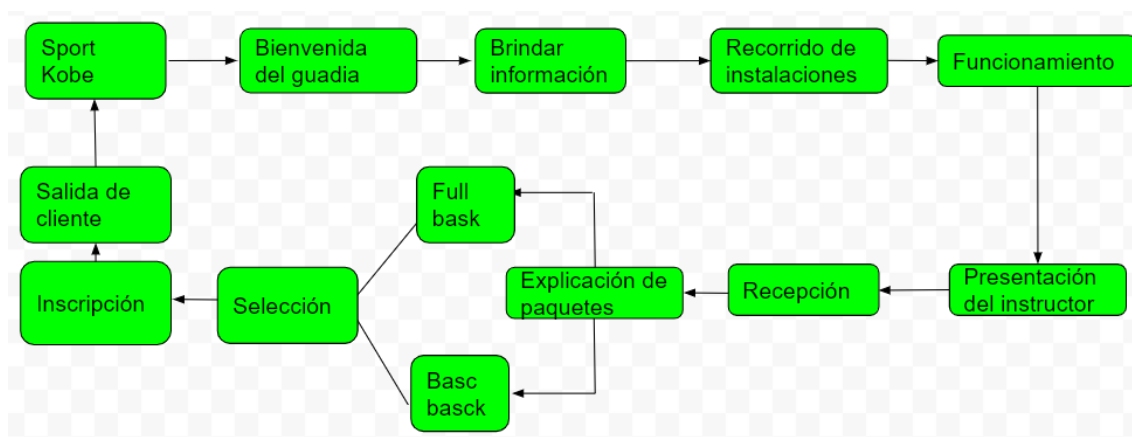


Figura 5. Servicio del funcionamiento de Sport Kobe

5.2.2 Estrategia de precios

Se utilizará la estrategia fijación de precios por valor agregado ya que, principalmente el plan de negocio propuesto, "es ofrecer características y servicios de valor agregado, como distintos tipos de entrenamiento con el equipamiento innovador para la práctica deportiva, para distinguirse las ofertas de una compañía y así cobrar precios altos." (Kloter, 2013).

Estrategia de entrada

Básicamente se usará la estrategia de prestigio ya que, se basa en fijar precios altos a las potenciales usuarias de acuerdo a las distintas características y atributos que ofrece la academia, generando un servicio de calidad e innovador que sea percibido y único por las usuarias.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que vamos a utilizar es la estrategia de descuento y bonificación ya que, las usuarias que adquieran el servicio en el mes de marzo

se aplicará un descuento en un 10% para cualquiera de los dos paquetes ofrecidos (Basic Bask y Full Bask), además, en las bonificaciones se aplicaría a las usuarias por participación en los torneos lo cual, se acreditará un obsequio por parte de la academia.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que utilizará la academia de baloncesto femenino es la de canal directo, en este tipo de distribución no existen intermediarios ya que básicamente el servicio que ofrecerá la academia será directamente con el consumidor, es decir, que mantendrá una relación entre el cliente y academia. Además, el pago online se lo realizará directamente por la página web de la academia.

Ubicación geográfica



Figura 6. Ubicación geográfica de Sport Kobe

“Tomado de google maps”

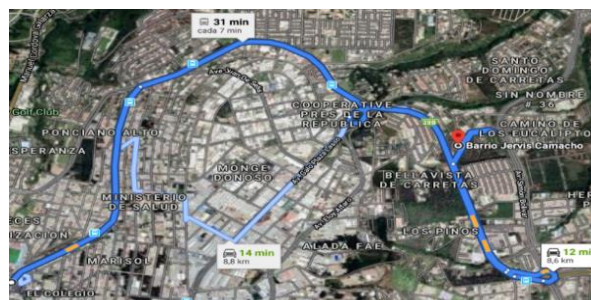


Figura 7: Ruta de acceso a Sport Kobe

“Tomado de google maps”

El punto de asesoría se lo brindará en el norte de Quito sector Carcelén, específicamente en la Panamericana norte y avenida las Palmeras que son

calles conocidas y de fácil acceso, para que las personas puedan llegar con facilidad ya sea, en vehículo propio o en cualquier otro medio de transporte, esto debido a que la mayoría de las encuestadas con el 49% escogieron ese lugar, ya que, para ellas es el lugar más accesible y puedan adquirir el servicio de la academia.

5.2.4 Promoción

Estrategia de promoción a utilizar es la de jalar o *Pull*, con este tipo de promoción podemos comunicar al consumidor sobre nuestro servicio, ya que se enfocará en ofrecer promociones para llamar la atención de los consumidores de manera directa con el ánimo de atraer a las usuarias de una manera distinta.

El objetivo que tiene esta estrategia es despertar el interés del cliente hacia el servicio que ofrece la academia, de este modo es posible ir creando lealtad.

Publicidad

El tipo de publicidad que se usará es informativo, el cual busca atraer a las mujeres por medio de la presentación y descripción del servicio. Ya que, se dará a conocer a las usuarias por medio de diferentes medios de comunicación digital que actualmente son los más utilizados por los consumidores, entre ellos tenemos:

- Redes sociales: A través de redes sociales como son Facebook, Instagram en el que daremos a conocer el servicio que ofrece la academia, también las distintas promociones que ofrece la misma y que se pueda apreciar a todo el personal técnico e infraestructura que comprende la empresa.
- Página Web: La academia contará con una página web donde se detalla los paquetes que ofrece, diferentes promociones y se utilizará principalmente para que las usuarias puedan inscribirse directamente de forma online.
- Además, se realizará la publicidad de MUPIs que son estructuras de tableros publicitarios exteriores con el principal objetivo, en las paradas más estratégicas en el norte de Quito donde hay más transeúntes se

colocará el anuncio de la academia con toda la información para captar la atención del mercado o público objetivo.

Promoción de ventas

Se aplicará el 10% en los pagos mensuales para aquellas usuarias que deseen seleccionar los paquetes (Full Bask y Basic Bask), durante el mes de mayo que se festeja en el día de la madre, de esta manera la academia pretende incentivar a las mujeres.

Fuerza de ventas

Ya que, el negocio no va a presentar vendedores puerta a puerta no vamos a tener ninguna aplicación con el equipo de fuerza de ventas.

Relaciones Públicas

Básicamente se buscará fortalecer alianzas estratégicas con la Escuela Permanente de Baloncesto Concentración Deportiva de Pichincha para las competencias internacionales, eventos deportivos con el principal enfoque de fomentar la práctica deportiva y posicionarnos de mejor manera para llegar a muchas usuarias potenciales.

Marketing directo

Para empezar, usaremos una base de datos con el correo de las usuarias inscritas con el principal objetivo de informarles directamente de manera detallada sobre nuestros descuentos anteriormente explicado en la promoción de ventas.

Costo de promoción

Tabla 10. *Costos de promoción*

Costo promoción	Costo mensual
Redes sociales	40
MUPIs(3)	210
Páginas web	250
Total	500

Tabla 11. Costo de promoción proyectados por año

Costo Promoción	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	40	480	960	1440	1920	2400
MUPIs (2)	210	2520	5040	7560	10080	12600
Página web	250	3000	6000	9000	12000	15000
Total	500	6000	12000	18000	24000	30000

Evidencia Física

Es muy importante, ya que la academia de baloncesto femenino podrá demostrar por medio de fotografías, videos en las pagina web, redes sociales, la infraestructura exterior e interior. Los logros o triunfos que se den en competencias nacionales, además, de las clases que se impartirán en la cancha de baloncesto con el equipamiento necesario, esto servirá como referencia para las nuevas usuarias que quieran conocer más sobre la academia.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Tabla 12. Misión

Componentes	Descripción
1. ¿A qué se dedica?	1. Brindar el servicio de baloncesto femenino
2. Servicio	2. Academia de baloncesto femenino en el norte de Quito
3. Clientes	3. Mujeres amantes al deporte entre 18-35 años.
4. Mercado	4. Norte de Quito.
5. Tecnología	5. Tecnología de punta
6. Auto concepto	6. Instalaciones modernas brindado un servicio de exclusividad.
7. Talento Humano	7. Instructores Certificados.
8. Filosofía	8. Generar nuevas experiencias
9. Capital	
10. Imagen publica	

	<p>9. Generar ganancias por año</p> <p>10. Comprometidos con la responsabilidad social</p>
<p>Misión: Sport Kobe es una academia de baloncesto femenino que se dedica a impulsar la práctica deportiva, marcando la diferencia a través de generar nuevas experiencias con entrenamientos, instructores certificados e instalaciones mediante un servicio exclusivo para la satisfacción física y mental de las mujeres.</p>	

6.1.2 Visión

Tabla 13. *Visión*

Componentes	Descripción
<p>1. Imagen</p> <p>2. Propósito</p> <p>3. Clientes</p> <p>4. Tiempo</p> <p>5. Recursos</p>	<p>1. Ser una organización deportiva en la buena práctica del baloncesto.</p> <p>2. Ser una academia pionera en este deporte</p> <p>3. Mujeres</p> <p>4. En los próximos 5 años</p> <p>5. Instructores Calificados e instalaciones modernas (tablón)</p>
<p>Visión: Ser la mejor academia de baloncesto femenino, brindando un servicio de calidad a través de entrenamientos, instalaciones e instructores certificados, expandiendo nuestra idea de negocio a nuevos sectores de la ciudad de Quito para el año 2025 cumpliendo con el concepto de exclusivo.</p>	

6.1.3 Objetivos

Tabla 14. *Objetivos Estratégicos*

Objetivos Estratégicos		
Perspectiva	Corto y mediano plazo	Largo plazo
Cliente	Aumentar la participación de mercado en un 20% al 2023 en relación al 2020.	Alcanzar un 55% de y fidelización de los consumidores en el año 2025.
Financiero	Incrementar el número de paquetes vendidos en un 30% en el año 2021	Alcanzar un margen de utilidad 30% para el año 2025.
Procesos	Alcanzar 5 alianzas estratégicas con organizaciones deportivas a nivel nacional hasta el año 2022.	Mejorar el manejo de redes sociales incrementando los seguidores en un 30% en el año 2025 respectó al año 2024.
Aprendizaje	Aumentar el número de capacitaciones al personal en un 15% en relación al año 2020.	Incrementar la estabilidad laboral de instructores en un 100% en el año 2025.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura Legal

Sport Kobe será una entidad deportiva legamente constituida bajo la figura jurídica “compañía de responsabilidad limitada” de acuerdo (Superintendencia de Campañas, Valores y Seguros , 2018) “es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva.

Tabla 15. *Estructura legal*

Nombre de la empresa	Sport Kobe
Tipo	Compañía limitada
Representante legal	Jorge Luis Serrano Lara
Socios	Xiomara Michelle Logaña Laaz José Daniel Chipantiza Vélez Rómulo Xavier Guerrero Vaca Julio Cesar Paredes Villares
Objetivo	Brindar servicio de la práctica de baloncesto
Ubicación	Quito

Tipo de estructura.

Se determina la estructura de acuerdo con un análisis con respecto a las academias de baloncesto que operan en el extranjero, se establecerá una estructura jerárquica, donde los empleados (entrenadores) establecerán cuáles serán las actividades que se realizarán durante un entrenamiento, de tal manera que facilite los entrenamientos a llevarse con las potenciales usuarias. Las decisiones por tomarse o cualquier cambio respecto a entrenamientos, horarios entre otros debe consultarse con sus superiores (gerente).

6.2.2 Organigrama

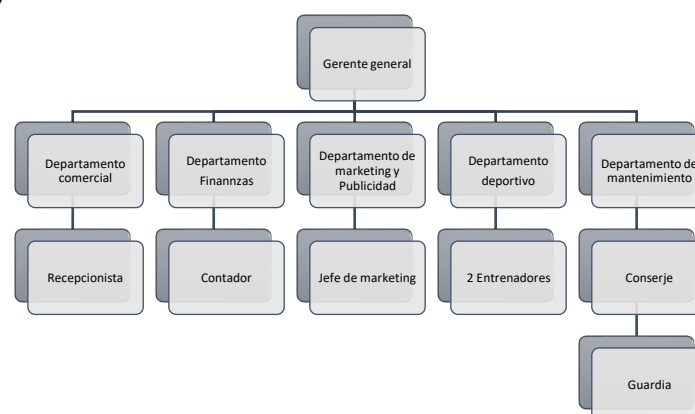


Figura 8. Organigrama

Personas

El personal es un factor clave para este servicio, ser amable con las personas, mantener una relación entre el cliente y la academia, brindar un servicio de

calidad para que los clientes tengan una buena imagen de la marca y hablen de la misma. Todo esto se lo realizara capacitando a las personas que formarán parte de la academia de baloncesto abordando charlas de comunicación para poder transmitir al cliente la información con el propósito de incentivar a brindar un buen servicio a las personas.

Tabla 16. *Perfil de cargos*

Cargo	Función
Gerente general: Ingeniero en Marketing Deportivo 3 años de experiencia de manejo y supervisión de academias.	<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal de la empresa • Supervisión de áreas o departamentos • Evaluar el desempeño de la empresa y sus trabajadores • Toma de decisiones de la empresa.
Recepcionista: 1 año de experiencia en manejo de informática con gran capacidad comunicativa y actitud profesional al teléfono.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar la información necesaria sobre cómo funciona la academia, que paquetes ofrecen.
Contador: Graduado de la universidad con 2 años de experiencia en contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar las finanzas de la empresa. • Control de ventas de cada mes • Documentar informes financieros • Analizar las ganancias y los gastos
Jefe de marketing: Ingeniero en mercadotecnia con 2 años de experiencia laboral en manejo de plataformas virtuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los clientes meta • Manejo de página web y redes sociales • Publicación de contenidos (fotos videos) en Facebook y pagina web

Entrenadores: 3 años de experiencia en enseñanza de baloncesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir la clase usando distintas metodologías a los clientes.
Conserje: Bachiller con 2 años de experiencia laboral en escuelas privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y limpieza de las instalaciones y los artículos deportivos.
Guardia : Bachiller 3 años de experiencia en empresas privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad de los clientes.

Tabla 17. *Sueldos y Salarios*

	Valor Mensual	Valor Anual
Sueldos y Salarios	\$ 6.150,00	\$ 73.800,00
<i>Gerente</i>	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
<i>Recepcionista</i>	\$ 400,00	\$ 4.800,00
<i>Jefe de marketing</i>	\$ 550,00	\$ 6.600,00
<i>Entrenador</i>	\$ 700,00	\$ 8.400,00
<i>Entrenador</i>	\$ 700,00	\$ 8.400,00
<i>Publicidad</i>	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<i>Servicio de contabilidad</i>	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<i>Guardia</i>	\$ 400,00	\$ 4.800,00
<i>Conserje</i>	\$ 400,00	\$ 4.800,00

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Cadena de valor

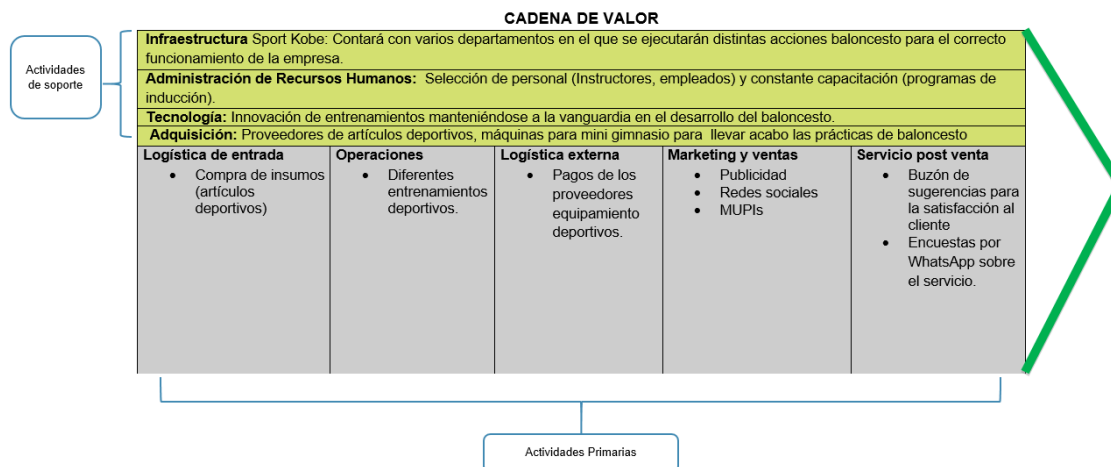


Figura 9: Cadena de valor

➤ Actividades primarias

Logística de entrada: Compra de insumos de artículos deportivos para práctica de la enseñanza deportiva.

Operaciones: Responsable de impartir los distintos entrenamientos para a cada uno de los paquetes (Full Bask y Basic Bask) con la finalidad de llevar el buen funcionamiento de Sport Kobe.

Logística externa: Realizar el pago a los proveedores por la mercadería de equipamiento deportivos.

Marketing y ventas: Se llevará a cabo la publicidad por medio de redes sociales ya que, actualmente son una de las más utilizadas y MUIPIs que serán expuestos en lugares estratégicos con el propósito de llamar la atención al cliente.

Servicio post venta: Medir la satisfacción por medio de un buzón de sugerencias y encuestas de WhatsApp para comunicarnos sus inquietudes de los servicios.

➤ Actividades de soporte

Infraestructura: Responsable de supervisar las distintas áreas para cumplir las metas propuestas y poder llevar a cabo el correcto funcionamiento de la organización.

Administración de Recursos Humanos: Responsable de buscar el personal tanto instructores y empleados que cumplan con las características requeridas para la academia y desarrollo de capacitación en programas de inducción para que los trabajadores estén actualizados en varios temas para un mejor desempeño en el servicio.

Tecnología: Responsable de buscar los nuevos avances tecnológicos y nuevas metodologías de desarrollo para la práctica de baloncesto para ofrecer nuevas experiencias al consumidor.

Adquisición: Responsable de la adquisición de los materiales para la práctica deportiva y máquinas para el mini gimnasio por medio de proveedores.

6.3.2 Mapa de procesos

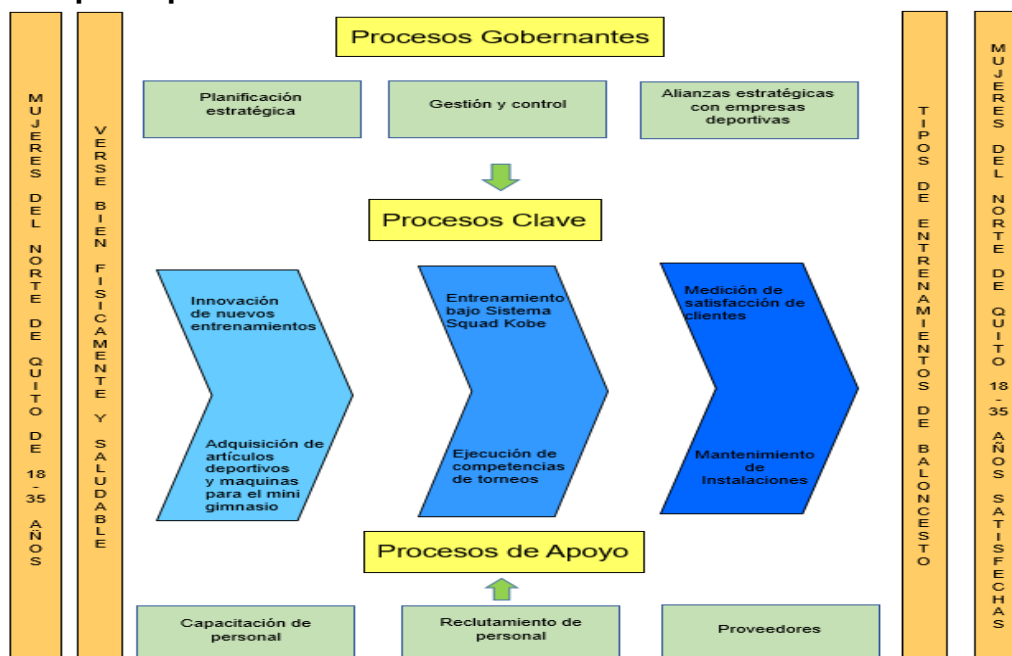


Figura 10: Mapa de procesos

De acuerdo con el cuadro anteriormente presentado se especificará los procesos:

- Procesos gobernantes se llevará a cabo una planificación estratégica, para cumplir con los objetivos planteados llevando un buen control y gestión, para formar alianzas estratégicas con empresas deportivas para que sea más reconocida en el deporte de baloncesto.

- Procesos claves son muy importantes ya que, son de gran valor al momento de tomar el servicio con la adquisición del equipamiento deportivo y máquinas de mini gimnasio para poder llevar acabo las prácticas de Squad Kobe, competencias con el mantenimiento de las instalaciones para el correcto funcionamiento de Sport Kobe y por medio de un buzón de sugerencias y encuestas se dará a conocer la satisfacción del servicio al cliente.
- Procesos de apoyo, reclutamiento y selección de personal indicado ser capacitados para la mejora del servicio, además, de los proveedores para la obtención de equipamiento deportivo necesario, para poder llevar acabo el funcionamiento de la academia.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla los valores que se llevarán a cabo para brindar el servicio

Tabla 18. *Equipamiento deportivo*

Material	Cantidad	unidad	Precio unitario	Precio total
Construcción	580	m2	\$ 1.263,00	\$ 732.540,00
Terreno	836	m2	\$ 155,65	\$ 130.123,40
Cancha (Tablón)	420	m2	\$ 22,35	\$ 9.387,00
Tablero Fijo de altura ajustable	2	Unidad	\$ 650,00	\$ 1.300,00
Balones Spalding Grip Indoor	40	Unidad	\$ 22,35	\$ 894,00
Juego de bandas	2	Unidad	\$ 40,00	\$ 80,00
<i>Jum strength</i>	3	Unidad	\$ 195,00	\$ 585,00
<i>Dribble goggle</i>	10	Unidad	\$ 10,00	\$ 100,00
<i>Smart shot</i>	14	Unidad	\$ 25,00	\$ 350,00
<i>Spalding lateral resistor</i>	4	Unidad	\$ 20,00	\$ 80,00
<i>Shot contestor</i>	4	Unidad	\$ 31,00	\$ 124,00
Maq. Multifuerza 100lb	1	Unidad	\$ 295,00	\$ 295,00
Jaula Multifunción Rack	1	Unidad	\$ 629,55	\$ 629,55
Maq. Pilates Gyrotronic	1	Unidad	\$ 290,00	\$ 290,00
Maq. Hack piernas	1	Unidad	\$ 490,00	\$ 490,00
Maq. Multifunción press	1	Unidad	\$ 135,00	\$ 135,00
Bicicleta estática	2	Unidad	\$ 170,00	\$ 340,00
Elíptica	2	Unidad	\$ 285,00	\$ 570,00
Caminadora	2	Unidad	\$ 449,48	\$ 898,96
Pesa disco 1 kg	4	Unidad	\$ 5,80	\$ 23,20
Pesa disco 5 kg	4	Unidad	\$ 9,99	\$ 39,96

Pesa disco 10 kg	4	Unidad	\$ 15,50	\$ 62,00
Pesa disco 15 kg	4	Unidad	\$ 19,99	\$ 79,96
Pesa disco 20 kg	4	Unidad	\$ 26,00	\$ 104,00
Juego mancuernas	1	Unidad	\$ 285,00	\$ 285,00
Equipo de sonido	1	Unidad	\$ 550,00	\$ 550,00
Dispensador de agua	1	Unidad	\$ 35,00	\$ 35,00
Computadora escritorio	4	Unidad	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Impresora multiusos	1	Unidad	\$ 250,00	\$ 250,00
Escritorio	4	Unidad	\$ 80,00	\$ 320,00
Muebles de archivo	4	Unidad	\$ 85,00	\$ 340,00
Silla	4	Unidad	\$ 32,00	\$ 128,00
Stand Balones	2	Unidad	\$ 40,00	\$ 80,00
Anaqueles camerinos	4	Unidad	\$ 165,00	\$ 660,00
			TOTAL	\$ 884.969,03

Tabla 19. Horarios de los diferentes paquetes

		DÍAS	HORA
PAQUETE FULL BASK	Clase 1	LUN – MIER	15H00 - 16H15
	Clase 2	LUN - MIER	16H30 - 17H45
	Clase 3	LUN - MIER	18H00 - 19H15
	Clase 6	LUN - MIER	19H30 - 20H45
	Clase 5	MAR – VIER	12H00 - 13H15
	Clase 6	MAR – VIER	13H30 - 14H45
	Clase 7	MAR – VIER	15H00 - 16H15
	Clase 8	MAR – VIER	16H30 - 17H45
	Clase 9	JUEV - SAB	15H00 - 16H15
	Clase 10	JUEV - SAB	16H30 - 17H45
	Clase 11	JUEV - SAB	18H00 - 19H15
	Clase 12	JUEV - SAB	19H30 - 20H45
PAQUETE BASIC BASK	Clase 13	LUN - MIER	12H00 - 13H15
	Clase 14	LUN - MIER	13H30 - 14H45
	Clase 15	MAR - VIER	18H00 - 19H15
	Clase 16	MAR - VIER	19H30 - 20H45
	Clase 17	JUEV - SAB	12H00 - 13H15
	Clase 18	JUEV - SAB	13H30 - 14H45

De acuerdo con la tabla 19 se presenta los distintos horarios de los paquetes, Full Bask consta de 12 clases semanales que se impartirán de lunes a sábado en distintas horas, de la misma manera, el paquete Basic Bask se determinó 6 clases semanales de lunes a sábado, cabe recalcar que en cada clase existe un intervalo de 15 minutos de la siguiente jornada.

6.3.3 Flujo de Procesos

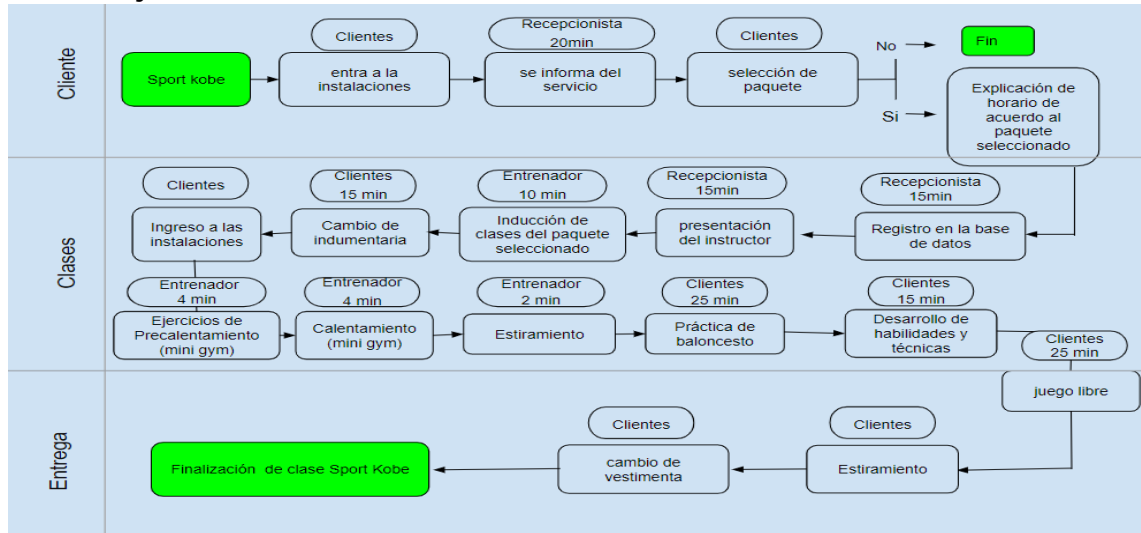


Figura 11: Flujo de procesos

El flujograma de proceso presenta los procesos del servicio que ofrecerá Sport Kobe, comenzando desde que entra el cliente a las instalaciones después es informado de los paquetes por parte de recepcionista sobre los servicios, una vez la usuaria decide si tomar o no el servicio.

La usuaria toma el servicio se da una breve explicación de los horarios de las clases según el paquete adquirido, así mismo la recepcionista se encarga de registrar los datos de la persona, se realiza una presentación para conocer al instructor, donde dará una breve inducción de como funcionarán las clases, se cambian de ropa para ingresar a las instalaciones para hacer los ejercicios de calentamiento en el mini gimnasio, pasar a la práctica de baloncesto en el que desarrollaran habilidades y juego libre, una vez terminada la práctica deportiva, se procede a realizar el estiramiento para prevenir cualquier tipo de lesiones, y posterior a esto, se dirigen a los camerinos a cambiarse. Finalmente se da por terminada la clase del día.

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos del presente Plan de Negocios fue calculada considerando variables que influyen de forma directa o indirecta en el comportamiento del mercado, a partir de la tasa de crecimiento del sector,

se calculó el promedio de crecimiento de las variaciones de las tasas del sector durante el período 2016 -2019; para el año dos se estima que las ventas pueden crecer a razón de la mejor tasa del sector y finalmente se estima que para los años del tres al cinco se podría incrementar las ventas en dos puntos porcentuales sobre la mejor tasa del período antes mencionado. Se debe señalar que la Academia iniciará sus operaciones al máximo de su capacidad instalada, es decir 420 personas para el paquete “Full Bask” y 210 personas para el paquete Basic Bask; esto en razón de que previo al inicio de operaciones se realizó una considerable inversión para la implementación de una cancha que cumpla con los requerimientos establecidos para la enseñanza de este deporte, así como una fuerte campaña publicitaria que permitirá garantizar la ocupación de la capacidad máxima de las instalaciones de manera tal que se garantice el resultado esperado.

Dichas consideraciones permiten estimar de manera óptima la capacidad de operación durante los cinco primeros años del proyecto.

La proyección se la hizo en razón de la segmentación de mercado objetivo de 39.359 mujeres del norte de la ciudad de Quito, hecho que permite entrar a competir con academias que ofrecen servicios similares; sin embargo, se debe considerar el plus que se oferta a través de la ejecución del presente proyecto.

Como política de cobro se considera trabajar directamente con pagos de contado, es decir no se ofertará plazos de crédito para el pago de los valores que corresponden a los pagos mensuales que deben realizar potenciales clientes.

Tabla 20. *Supuestos variación crecimiento ingresos*

Supuestos variación crecimiento ingresos						
Supuestos	Año de aplicación	2016	2017	2018	2019	Tasa a aplicar
Tasas de crecimiento de la industria	No aplica referencial para cálculo	4,50%	5,20%	4,20%	4,50%	4,60%
Variaciones tasas de crecimiento de la industria	Aplica en el año 1 del proyecto		15,56%	-6,67%	0,00%	2,96%
Mejor tasa del período	Aplica en el año 2 del proyecto		5,20%			5,20%
Incremento estimado por el inversionista	Aplica en los 3 al 5 del proyecto		2%			7,20%

Tabla 21. *Proyección de ingresos*

Meses	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 415.800,00	\$ 437.421,60	\$ 468.915,96	\$ 502.677,90	\$ 538.870,71

7.1.2 Proyección de costos

Para la prestación de los servicios ofertados por la academia fue necesario realizar una inversión considerable para la implementación de una cancha de baloncesto que cumpla con los requerimientos técnicos de la industria, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 22. *Proyección de la inversión*

Material	Cantidad	unidad	Precio unita	Precio total
Construcción	580	m2	\$ 1.263,00	\$ 732.540,00
Terreno	836	m2	\$ 155,65	\$ 130.123,40
Cancha (Tablón)	420	m2	\$ 22,35	\$ 9.387,00
Tablero Fijo de altura ajustable	2	Unidad	\$ 650,00	\$ 1.300,00
Balones Spalding Grip Indoor	40	Unidad	\$ 22,35	\$ 894,00
Juego de bandas	2	Unidad	\$ 40,00	\$ 80,00
Jum strength	3	Unidad	\$ 195,00	\$ 585,00
Dribble goggle	10	Unidad	\$ 10,00	\$ 100,00
Smart shot	14	Unidad	\$ 25,00	\$ 350,00
Spalding lateral resistor	4	Unidad	\$ 20,00	\$ 80,00
Shot contestor	4	Unidad	\$ 31,00	\$ 124,00
Maq. Multifuerza 100lb	1	Unidad	\$ 295,00	\$ 295,00
Jaula Multifunción Rack	1	Unidad	\$ 629,55	\$ 629,55
Maq. Pilates Gyrotronic	1	Unidad	\$ 290,00	\$ 290,00
Maq. Hack piernas	1	Unidad	\$ 490,00	\$ 490,00
Maq. Multifunción press	1	Unidad	\$ 135,00	\$ 135,00
Biciclieta estática	2	Unidad	\$ 170,00	\$ 340,00
Elíptica	2	Unidad	\$ 285,00	\$ 570,00
Caminadora	2	Unidad	\$ 449,48	\$ 898,96
Pesa disco 1 kg	4	Unidad	\$ 5,80	\$ 23,20
Pesa disco 5 kg	4	Unidad	\$ 9,99	\$ 39,96
Pesa disco 10 kg	4	Unidad	\$ 15,50	\$ 62,00
Pesa disco 15 kg	4	Unidad	\$ 19,99	\$ 79,96
Pesa disco 20 kg	4	Unidad	\$ 26,00	\$ 104,00
Juego mancuernas	1	Unidad	\$ 285,00	\$ 285,00
Equipo de sonido	1	Unidad	\$ 550,00	\$ 550,00
Dispensador de agua	1	Unidad	\$ 35,00	\$ 35,00
Computadora escritorio	4	Unidad	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Impresora multiusos	1	Unidad	\$ 250,00	\$ 250,00
Escritorio	4	Unidad	\$ 80,00	\$ 320,00
Muebles de archivo	4	Unidad	\$ 85,00	\$ 340,00
Silla	4	Unidad	\$ 32,00	\$ 128,00
Stand Balones	2	Unidad	\$ 40,00	\$ 80,00
Anaqueles camerinos	4	Unidad	\$ 165,00	\$ 660,00
			TOTAL	\$ 884.969,03

7.1.3 Proyección de costos gastos

Respecto a la proyección de costos y gastos se ha considerado la tasa promedio de inflación del período 2016 – 2019, la cual se aplica durante cada año de ejecución con un incremento del 0,01% para cada uno de estos a fin de que los costos se ajusten a las condiciones económicas del país.

Para la operación de la Academia se requiere la contratación de personal especializado (entrenadores), quienes constituyen el costo directo del servicio prestado, asimismo, es necesaria la contratación de personal administrativo y de ventas que garantice la adecuada operación de la academia y por ende la prestación efectiva de los servicios ofertados.

Los costos y gastos en los que se debe incurrir la academia se refieren a los sueldos de personal operativo, administración y ventas, así como los gastos de constitución, publicidad y mantenimiento preventivo de las instalaciones; es

importante señalar que a fin de garantizar la permanencia de los usuarios, se debe realizar una constante estrategia publicitaria y de fidelización de éstos y así cumplir con las expectativas de rendimiento del proyecto y por ende la recuperación de la inversión realizada.

Tabla 23. *Proyección de costos y gastos*

Proyección de Costos y Gastos					
Meses	Años				
	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	\$ 6.930,00	\$ 7.290,36	\$ 7.815,27	\$ 8.377,97	\$ 8.981,18
Gastos sueldos	\$ 84.887,70	\$ 90.822,25	\$ 91.195,06	\$ 91.657,05	\$ 92.209,41
Gastos generales	\$ 9.940,00	\$ 9.068,40	\$ 9.110,18	\$ 9.163,52	\$ 9.228,64
Gastos de depreciación	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78
Gastos de intereses	\$ 35.120,12	\$ 32.824,25	\$ 30.282,69	\$ 27.469,14	\$ 24.354,50

7.1.4 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.1.5 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión en PPE corresponde al terreno y construcción de las instalaciones de la Academia, de manera que las mismas cumplan con los requerimientos técnicos propios del baloncesto, esto incluye la implementación de una cancha de piso de tablón, equipamiento deportivo, máquinas de mini gimnasio e implementos necesarios para la adecuada prestación del servicio. Adicionalmente se contará con un espacio para el área administrativa que permitirá la atención de los usuarios, se debe señalar que por el giro del negocio no es necesaria la inversión en software.

El capital de trabajo que se requiere inicialmente será cubierto con capital propio y corresponde a aquellos valores necesarios para cubrir los sueldos del personal administrativo.

Tabla 24. *Inversión inicial y capital de trabajo*

Inversión inicial	
Inversiones PPE	\$884.075,03
Capital de trabajo	\$ -
Varios	\$ -
Total inversión inicial	\$884.075,03

7.1.6 Estructura de capital

El proyecto se financiará con una proporción de capital propio proveniente que será aportado por cinco personas (socios), el cual equivale al 60% de la inversión programada; en tanto que el 40% restante será financiado con deuda

a largo plazo a través de un crédito en el Banco de Guayaquil, para lo cual se considera una tasa de interés del 10,26% a 10 años plazo, con cuotas mensuales de 5.130,54

7.1.7 Proyección de estado de resultado, situación financiera, estado de flujo y flujo de caja.

El estado de resultado refleja el resumen de los ingresos, costos y gastos; en el mismo se puede observar que el proyecto genera utilidades o pérdidas. Se demuestra que en los dos primeros años se espera una pérdida financiera, pues se pretende recuperar la inversión. A partir del tercer año se recupera la inversión y el margen de utilidad es positivo hasta el año cinco.

Tabla 25. Estado de resultado proyectado

Meses	Estado de Resultados Proyectado				
	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 415.800,00	\$ 437.421,60	\$ 468.915,96	\$ 502.677,90	\$ 538.870,71
Costo de los productos vendidos	\$ 6.930,00	\$ 7.290,36	\$ 7.815,27	\$ 8.377,97	\$ 8.981,18
Utilidad Bruta	\$ 408.870,00	\$ 430.131,24	\$ 461.100,69	\$ 494.299,94	\$ 529.889,53
Gastos sueldos	\$ 84.887,70	\$ 90.822,25	\$ 91.195,06	\$ 91.657,05	\$ 92.209,41
Gastos generales	\$ 9.940,00	\$ 9.068,40	\$ 9.110,18	\$ 9.163,52	\$ 9.228,64
Gastos de depreciación	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78	\$ 40.892,78
Utilidad antes de intereses e impuesto y participación	\$ 273.149,52	\$ 289.347,81	\$ 319.902,67	\$ 352.586,58	\$ 387.558,70
Gastos de intereses	\$ 35.120,12	\$ 32.824,25	\$ 30.282,69	\$ 27.469,14	\$ 24.354,50
Utilidad antes de impuesto y participación	\$ 238.029,40	\$ 256.523,56	\$ 289.619,98	\$ 325.117,44	\$ 363.204,20
15% Participación trabajadores	\$ 35.704,41	\$ 38.478,53	\$ 43.443,00	\$ 48.767,62	\$ 54.480,63
Utilidad antes de impuesto	\$ 202.324,99	\$ 218.045,03	\$ 246.176,98	\$ 276.349,82	\$ 308.723,57
25% Impuesto a la renta	\$ 50.581,25	\$ 54.511,26	\$ 61.544,25	\$ 69.087,46	\$ 77.180,89
Utilidad Neta	\$ 151.743,74	\$ 163.533,77	\$ 184.632,74	\$ 207.262,37	\$ 231.542,68

Tabla 26. Márgenes de utilidad proyectada

	Margen de Utilidad Proyectada				
Margen Bruto	98,33%	98,33%	98,33%	98,33%	98,33%
Margen Operacional	65,69%	66,15%	68,22%	70,14%	71,92%
Margen Neto	36,49%	37,39%	39,37%	41,23%	42,97%

7.1.8 Proyección de situación financiera

El estado de situación financiera muestra una proyección de las cuentas de activo, pasivo, y patrimonio. En el mismo se refleja la implementación de propiedad, planta y equipo; asimismo el registro de la deuda con los respectivos intereses y la amortización en el tiempo de ésta, se debe considerar que el crédito será contratado a un plazo de diez años, razón por la cual al final del año cinco aún presenta saldo. De igual manera el patrimonio está constituido principalmente por el aporte del 60% realizado por los socios para la inversión inicial.

Tabla 27. *Proyección de situación financiera*

Estado de Situación Financiera Proyectado						
Años	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 884.075,03	\$ 1.007.823,99	\$ 1.139.077,21	\$ 1.294.443,95	\$ 1.475.327,23	\$ 1.683.684,63
Corrientes	\$ -	\$ 164.641,74	\$ 336.787,74	\$ 533.047,26	\$ 754.823,32	\$ 1.004.073,50
Efectivo	\$ -	\$ 164.641,74	\$ 336.787,74	\$ 533.047,26	\$ 754.823,32	\$ 1.004.073,50
No Corrientes	\$ 884.075,03	\$ 843.182,25	\$ 802.289,47	\$ 761.396,69	\$ 720.503,91	\$ 679.611,13
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 884.075,03	\$ 884.075,03	\$ 884.075,03	\$ 884.075,03	\$ 884.075,03	\$ 884.075,03
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 40.892,78	\$ 81.785,56	\$ 122.678,34	\$ 163.571,12	\$ 204.463,90
Pasivos	\$ 353.630,01	\$ 339.301,86	\$ 316.096,21	\$ 290.822,00	\$ 262.807,60	\$ 231.757,72
Corrientes	\$ -	\$ 7.125,33	\$ 7.669,03	\$ 8.685,72	\$ 9.775,78	\$ 10.945,00
Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 7.125,33	\$ 7.669,03	\$ 8.685,72	\$ 9.775,78	\$ 10.945,00
No Corrientes	\$ 353.630,01	\$ 332.176,53	\$ 308.427,18	\$ 282.136,27	\$ 253.031,82	\$ 220.812,72
Deuda a largo plazo	\$ 353.630,01	\$ 332.176,53	\$ 308.427,18	\$ 282.136,27	\$ 253.031,82	\$ 220.812,72
Patrimonio	\$ 530.445,02	\$ 668.522,13	\$ 822.981,00	\$ 1.003.621,95	\$ 1.212.519,63	\$ 1.451.926,91
Capital	\$ 530.445,02	\$ 530.445,02	\$ 530.445,02	\$ 530.445,02	\$ 530.445,02	\$ 530.445,02
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 138.077,11	\$ 292.535,98	\$ 473.176,93	\$ 682.074,61	\$ 921.481,89
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo corriente	\$ -	\$ 164.641,74	\$ 336.787,74	\$ 533.047,26	\$ 754.823,32	\$ 1.004.073,50
Pasivo corriente	\$ -	\$ 7.125,33	\$ 7.669,03	\$ 8.685,72	\$ 9.775,78	\$ 10.945,00
Capital neto de trabajo	\$ -	\$ 157.516,41	\$ 329.118,71	\$ 524.361,54	\$ 745.047,54	\$ 993.128,50

7.1.9 Estado de flujo

El estado de flujo de dinero presenta las entradas y salidas de dinero lo que hace referencia a las operaciones de inversión y financiamiento para la implementación de PPE durante la ejecución del proyecto. No existen valores negativos en el flujo de efectivo, se debe considerar que existe un importante aporte por parte de los socios para la consecución del proyecto, factor que incide en dicho comportamiento.

Tabla 28. *Estado de flujo proyectado*

Estado de Flujo Projectado

Años	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses		12	24	36	48	60
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 15.545,47	\$ 16.500,00	\$ 18.285,60	\$ 20.199,47	\$ 22.251,76
Utilidad Neta	\$ -	\$ 12.530,76	\$ 13.486,92	\$ 15.274,89	\$ 17.191,89	\$ 19.248,10
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73
Depreciación	\$ -	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73
Var. Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0,00	\$ -	\$ -
Var. Impuestos	\$ -	\$ -393,02	\$ -394,65	\$ -397,02	\$ -400,16	\$ -404,07
Actividades de Inversión	\$ (884.075,03)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición PPE e Intangibles	\$ (884.075,03)					
Actividades de Financiamiento	\$ 884.075,03	\$ -2.842,20	\$ -2.641,84	\$ -2.420,03	\$ -2.174,49	\$ -1.902,67
Var. Deuda Largo Plazo	\$ 353.630,01	\$ -2.842,20	\$ -2.641,84	\$ -2.420,03	\$ -2.174,49	\$ -1.902,67
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 530.445,02					
Años	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses		12	24	36	48	60
Incremento Neto en Efectivo	\$ -	\$ 12.703,27	\$ 13.858,16	\$ 15.865,57	\$ 18.024,98	\$ 20.349,09
Efectivo principios de período	\$ -	\$ 151.938,47	\$ 322.929,58	\$ 517.181,69	\$ 736.798,35	\$ 983.724,41
Total Efectivo Final de Período	\$ -	\$ 164.641,74	\$ 336.787,74	\$ 533.047,26	\$ 754.823,32	\$ 1.004.073,50

7.2.1 Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto permite determinar la factibilidad de ejecución del proyecto, muestra los ingresos y egresos en un determinado período de tiempo y la recuperación de la inversión durante el período proyectado, como se manifiesta, en razón del aporte de los socios y el crédito se cuenta con la liquidez necesaria para financiar el proyecto.

Tabla 29. Flujo de caja proyectado

Años	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses		12	24	36	48	60
Ventas		\$ 34.650,00	\$ 36.451,80	\$ 39.076,33	\$ 41.889,83	\$ 44.905,89
Descuento en ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta		\$ 34.650,00	\$ 36.451,80	\$ 39.076,33	\$ 41.889,83	\$ 44.905,89
Gastos sueldos		\$ 7.073,98	\$ 7.568,52	\$ 7.599,59	\$ 7.638,09	\$ 7.684,12
Gastos generales		\$ 1.670,00	\$ 1.677,76	\$ 1.688,36	\$ 1.701,84	\$ 1.718,27
Gastos de depreciación		\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73
Utilidad antes de intereses e impuesto y participación		\$ 22.498,29	\$ 23.797,78	\$ 26.380,65	\$ 29.142,17	\$ 32.095,77
Gastos de intereses		\$ 2.842,20	\$ 2.641,84	\$ 2.420,03	\$ 2.174,49	\$ 1.902,67
Utilidad antes de impuesto y participación		\$ 19.656,09	\$ 21.155,95	\$ 23.960,62	\$ 26.967,68	\$ 30.193,10
15% Participación trabajadores		\$ 2.948,41	\$ 3.173,39	\$ 3.594,09	\$ 4.045,15	\$ 4.528,96
Utilidad antes de impuesto		\$ 16.707,68	\$ 17.982,56	\$ 20.366,53	\$ 22.922,53	\$ 25.664,13
22% Impuesto a la renta		\$ 4.176,92	\$ 4.495,64	\$ 5.091,63	\$ 5.730,63	\$ 6.416,03
Utilidad Neta		\$ 12.530,76	\$ 13.486,92	\$ 15.274,89	\$ 17.191,89	\$ 19.248,10
Años	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses		12	24	36	48	60
Utilidad antes de intereses e impuesto y participación		\$ 22.498,29	\$ 23.797,78	\$ 26.380,65	\$ 29.142,17	\$ 32.095,77
Gastos de Depreciación		\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73	\$ 3.407,73
15% Participación Trabajadores		\$ 2.948,41	\$ 3.173,39	\$ 3.594,09	\$ 4.045,15	\$ 4.528,96
22% Impuesto a la Renta		\$ 4.176,92	\$ 4.495,64	\$ 5.091,63	\$ 5.730,63	\$ 6.416,03
I. Flujo de efectivo operativo neto (FEO)		\$ 17.822,87	\$ 18.646,19	\$ 20.287,11	\$ 22.041,31	\$ 23.917,30
Inversión de Capital de Trabajo Neto	\$ (884.075,03)					
Variación de Capital de Trabajo Neto	\$ (13.096,29)	\$ (14.252,81)	\$ (16.262,59)	\$ (18.425,14)	\$ (20.753,16)	
Recuperación de Capital de Trabajo Neto						\$ 1.877.203,53
II. Variación de capital de trabajo neto	\$ (884.075,03)	\$ (13.096,29)	\$ (14.252,81)	\$ (16.262,59)	\$ (18.425,14)	\$ 1.856.450,37
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperaciones						\$ 884.075,03
Propiedad, Planta y Equipo						\$ 884.075,03
III. Gasto de capital (CAPEX)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 884.075,03
Flujo de caja del proyecto	\$ (884.075,03)	\$ 4.726,58	\$ 4.393,37	\$ 4.024,51	\$ 3.616,18	\$ 2.764.442,70

7.2.2 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.2.3 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista del mismo modo muestra que el proyecto es rentable siempre que inicie su ejecución con cantidad de usuarias proyectada, es decir al máximo de su capacidad instalada, para el cálculo del flujo se toma en cuenta el flujo de caja del proyecto, el valor total del préstamo, el gasto de interés, las depreciaciones y el escudo fiscal.

Tabla 30. *Flujo del Inversionista*

Años	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses		12	24	36	48	60
Flujo de caja del proyecto	\$ (884.075,03)	\$ 4.726,58	\$ 4.393,37	\$ 4.024,51	\$ 3.616,18	\$ 2.764.442,70
Préstamo	\$ 353.630,01					
Gastos de interés		\$ 2.842,20	\$ 2.641,84	\$ 2.420,03	\$ 2.174,49	\$ 1.902,67
Amortización del capital		\$ 1.872,27	\$ 2.072,63	\$ 2.294,44	\$ 2.539,98	\$ 2.811,79
Escudo fiscal		\$ (957,82)	\$ (890,30)	\$ (815,55)	\$ (732,80)	\$ (641,20)
IV. Flujo de caja del inversionista	\$ (530.445,02)	\$ 8.483,22	\$ 8.217,54	\$ 7.923,43	\$ 7.597,84	\$ 2.768.515,97

7.2.4 Cálculo de las tasas de descuento

La tasa de descuento se calculó en base a los siguientes indicadores

Tabla 31. *Tasa de descuento*

Tasa de Descuento con Beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo	3,00%
Rendimiento del mercado	6,60%
Beta Proyecto	1,916
Riesgo País	32,5%
Tasa de Impuestos Empresa	25,00%
CAPM	42,35%
WACC	28,47%

Tasa libre de riesgo:

<https://www.investopedia.com/terms/r/riskpremium.asp>

Rendimiento del Mercado:

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Riesgo País:

<https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>

Tasa de Impuestos:

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#%C2%BFcu%C3%A1l-es>

Participación Trabajadores:

<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/eparto-utilidades/>

El cálculo del WACC se realizó con el escudo fiscal, razón deuda/capital, razón de patrimonio/activo, costo deuda actual y también la tasa CAPM, dando resultado del 28,47%.

7.2.5 Criterios de valoración

En base al análisis del VAN que arrojó el proyecto teniendo un valor positivo en dólares se determina que el plan de negocio creará rentabilidad y ganancias, considerando los valores invertidos. Para calcular el VAN del proyecto se utilizó el WACC, el flujo del proyecto del año 0 hasta el año 5, referente al cálculo del VAN del inversionista se ocupó el CAPM y el flujo del inversionista del año 0 y también de los siguientes 5 años. Dando por resultado un proyecto rentable.

Tabla 32. *Criterios de inversión*

Criterios de Inversión			
Criterios de inversión Proyecto		Criterios de inversión Inversionista	
VAN	\$35.547,89	VAN	\$135.258,27
IR	1,04	IR	1,25
TIR	30%	TIR	50%
Periodo Rec.	4,24	Periodo Rec.	5,27

Se puede observar que la TIR del proyecto como la del inversionista son favorables, lo que significa que la inversión es factible dado que el proyecto generara una rentabilidad esperada por el inversionista. Los índices de rentabilidad de la Academia son favorables lo que garantiza que tanto los costos, gastos y deudas podrán ser cubiertos oportunamente, en tanto se mantenga el crecimiento esperado y la ocupación máxima instalada.

7.2.6 Índices Financieros

El cálculo de los indicadores financieros se elaboró en base a todos los estados financieros por lo cual se puede analizar que:

El proyecto tiene liquidez durante la ejecución del mismo considerando el flujo de efectivo, pues existe inyección de recursos por parte de los socios para la ejecución del proyecto, a más del crédito que permite concluir con la construcción de la cancha.

Referente a los indicadores de endeudamiento la empresa depende menos de los recursos externos, lo que agiliza el pago de deuda a partir del tercer año de operación en donde el margen de utilidad es positivo. Por otra parte, la rentabilidad es superior a la del sector, en razón del plus que se ofrece en el servicio y el precio de venta de los paquetes creados.

El proyecto durante sus dos primeros años de ejecución refleja pérdidas, sin embargo, la operación es positiva a partir del tercer año en el cual ya se han pagado capital e interés del crédito solicitado a diez años plazo.

Tabla 33. *Índices financieros*

		Años				
		1	2	3	4	5
Razones de liquidez						
Razón Circulante	Veces	23,11	43,92	61,37	77,21	91,74
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	Veces	0,51	0,38	0,29	0,22	0,16
Cobertura del efectivo	Veces	5,8208	6,2731	7,0824	7,9505	8,8819
Razones de actividad						
Periodo de cuentas por cobrar	Días	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	0,365	0,374	0,394	0,412	0,430
ROA	%	0,151	0,144	0,143	0,140	0,138
ROE	%	0,227	0,199	0,184	0,171	0,159

8. Conclusiones Generales

Plan de negocios propuesto academia de baloncesto femenino

- En el PEST se pudo identificar oportunidades en los factores políticos sociales, tecnológico mientras que en lo económico las amenazas de cómo se ve afectado actualmente el país.
- El mercado meta, son las mujeres del norte de Quito de 18 a 35 años aficionadas al baloncesto, de acuerdo al focus group y las encuestas realizadas a las mujeres del mercado objetivo se deben tener en cuenta las siguientes características: instalaciones modernas, instructores capacitados para la enseñanza del baloncesto, infraestructura que permita un desarrollo dinámico de los entrenamientos para así poder satisfacer las necesidades de los clientes y poder tener una oportunidad de negocio.
- En el marketing mix, el servicio de Sport Kobe es brindar distintos entrenamientos creados en la academia, instalaciones modernas, equipamiento deportivo e instructores certificados que fomenten la práctica deportiva para garantizar el aprendizaje de los clientes, orientado a desarrollar la estrategia de más por más, y un servicio diferenciador de la competencia que son los entrenamientos Squad Kobe.
- La propuesta de filosofía y estructura organizacional se estableció la misión y visión de Sport Kobe con una estructura de organigrama jerárquico y plan de operaciones para el correcto funcionamiento de la academia.
- Como resultado de la proyección financiera se observa que el proyecto es viable siempre y cuando las condiciones de mercado con las que se realizó los cálculos estén dentro de los parámetros estimados; es necesario considerar que el cumplimiento de las estrategias de venta y crecimiento de usuarios en la proporción estimada garantizará la recuperación de la inversión conforme lo planificado.

REFERENCIAS

- BALONCESTO EDUCATIVO*. (28 de Mayo de 2018). Obtenido de *BALONCESTO EDUCATIVO*:
<https://jmbaloncestoeducativo.wordpress.com/tag/metodologia/>
- Banco Central del Ecuador* . (17 de Enero de 2020). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Banco Central del Ecuador*. (30 de Septiembre de 2019). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador*. (Junio de 2020). Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- CAMICON. (2019). *Revista Construcción*. Quito: CAMICON.
- Chemabaloncesto. (15 de Diciembre de 2014). *BALONCESTO EDUCATIVO*. Obtenido de *BALONCESTO EDUCATIVO*:
<https://jmbaloncestoeducativo.wordpress.com/tag/metodologia/>
- Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. (29 de Marzo de 2019). Obtenido de
<http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Código CIIU*. (2019). Obtenido de
<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Constitucion de la Republica del Ecuador*. (2008). Obtenido de
https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Dr.C. Edgardo Romero Frómeta, M. J. (2014). Normas de selección en basquetbolistas ecuatorianas de iniciación. 2.
- El Comercio. (17 de Julio de 2010). El Comercio. págs.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/claves-montar-negocio-propio.html>. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/claves-montar-negocio-propio.html>
- El Comercio*. (5 de Julio de 2018). Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/deflacion-ecuador-economia-inec-precios.html>
- El telégrafo*. (28 de 12 de 2013). Obtenido de
<https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/deportes/1/el-baloncesto-fue-el-segundo-deporte-mas-importante-del-pais>
- El Telégrafo. (24 de Julio de 2015). El Telégrafo. *El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte*, págs. <https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuadorianos-practica-algun-deporte>. Obtenido de
<https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuadorianos-practica-algun-deporte>

- El Telégrafo*. (20 de 11 de 2019). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/mariatobar-basquet-quito>
- García, Andrés y El Comercio. (21 de Noviembre de 2017). El Comercio. *Las canchas de fútbol de La Carolina se pueden reservar con una aplicación*, págs. <https://www.elcomercio.com/guaifai/descargas-aplicacion-quitoapp-parquelacarolina-quito.html>.
- Hoyos, E. (8 de Agosto de 2018). *TD Sistemas Control y Gestión*. Obtenido de <https://www.tdsistemas.com/software-de-gestion-deportiva/>
- INEC. (Febrero de 2020). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Febrero-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_feb2020.pdf
- Instituto de Estadística y Censos*. (2015). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (2011). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (2015). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (5 de Diciembre de 2017). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Kloter, P. y. (2013). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing* (pág. 260). México: Pearson.
- LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION*. (20 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Ministerio de Producción fomenta el deporte con la reducción de aranceles para calzado e implementos deportivos*. (13 de Agosto de 2019). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/ministerio-de-produccion-fomenta-el-deporte-con-la-reduccion-de-aranceles-para-calzado-e-implementos-deportivos/>
- Sánchez, M. y. (2009). La relación entrenador-deportista en baloncesto. Análisis de sus condicionantes, componentes y consecuencias. *Cuadernos de Psicología del Deporte*.
- Secretaría del deporte*. (26 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/tecnologia-de-punta-en-los-cear-al-servicio-del-deporte-galeria/>
- Secretaría Del Deporte*. (2018). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/261-deportistas-integran-el-nuevo-plan-de-alto-rendimiento-2018/>

Superintendencia de Campañas, Valores y Seguros . (Octubre de 2018). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/gaceta/gaceta_societaria.pdf

Tapia, Evelyn y El Comercio. (26 de Junio de 2019). El Comercio. *Gobierno entregó USD 75 millones a emprendedores de la Economía Popular y Solidaria*, págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/entrega-creditos-economia-popular-solidaria.html>.

ANEXOS

Anexo No 1: Segmentación

Segmentación	Variable	Cantidad	Porcentaje
Geográfica	Población de Ecuador	17.375.382	100%
	Población de Pichincha	2.576.287	14.83%
	Población de Quito	2.239.191	86.90%
	Población de Norte Quito	660.561	29.50%
	(Calderón, Sambiza, Eloy Alfaro, Llano Chico) etc.		
Demográfica	Norte Quito	660.561	100%
	Mujeres	341.510	51.7%
	Edad (18-35)	123.968	36.3%
	Clase social (B, C+y C-)	103.265	83.3%
Psicográfica	Clase social	103.265	100%
	Actividad física	43.164	41.8%

Anexo No 2: Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * (1 - p)}$$

$$\frac{43164 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 * (43164 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{43164 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 43163 + 3.8416 * 0.05 * 0.5}$$

$$n = \frac{41454.7056}{108.00354}$$

$$n = 383.82 = 384$$

Anexos No 2: Libro de perfil de entrevistados

Contenido	Componente	Definición
-----------	------------	------------

Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Calentamiento • Tres Pilares 	<p>El tiempo de 20 minutos es adecuado para los ejercicios de calentamiento, también lo recomendable es practicarlo 2 horas todos los días a la semana esto es si es están en temporada de competencia.</p> <p>El precalentamiento , calentamiento y estiramiento con tiempo en niños de 10 a 12 minutos, jóvenes 18 a 20 minutos lo recomendable es practicar este deporte dos horas</p>
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrada 	<p>Entrenar en instalaciones cerradas es mejor ya que abierta existen ciertos factores que pueden afectar uno ellos es clima los rayos del sol.</p>
Edades	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años en adelante • 6 a 12 años 	<p>Edad apropiada para practicar este deporte en el cual desarrollan varias habilidades.</p> <p>Edades adecuadas para practicar baloncesto para desarrollar</p>

		diferentes tipos de habilidades de ahí se va masificando , planificando competencias para a si me pueda dar a conocer y su vez motivar a los niños , jóvenes.
Trasmisión	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Coach 	<p>Punto positivo ya que algunos padres o familiares no pueden asistir ver a sus hijos como juegan lo cual es factible transmitir los partidos.</p> <p>Trasmitir los partidos en vivo por medio de redes sociales y que existe una página llamada CUOCH Ecuador.</p>

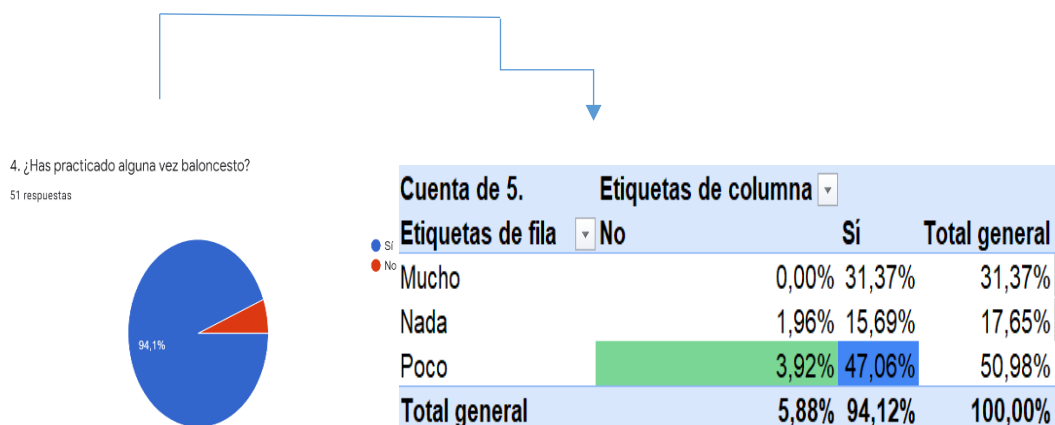
Anexos No 3: Libro de códigos de focus group

Contenido	Componente	Subcomponentes	Definición
Producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenadores • Artículos • Instalaciones 	Nacionales y Extranjeros Pelotas, Cestos Tableros, Conos Diseño – Moderno	<p>Personas certificadas en este deporte.</p> <p>Artículos deportivos para facilitar las actividades de las personas.</p>

			Prefieren exclusividad con la iluminación apropiada.
Servicios extras	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Enfermería • Competencia 	Guardias Caídas y lesiones Motivación y Torneo	Para sentirse seguras. Prevención de cualquier accidente Competir con otras instituciones para, demostrar lo aprendido y ser mayormente reconocida.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza 	Innovadora	Entrenadores que brinden nuevos conocimientos.
Academia de baloncesto	<ul style="list-style-type: none"> • Interesadas en acudir a la academia de baloncesto. 	Aprender a desarrollar habilidades	Practicarlo en tiempos libres y divertirnos. Ayuda a la salud.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de partidos • Redes Sociales 	Coach YouTube Facebook Instagram	Actualmente son medios muy efectivos en la cual se puede dar a conocer sobre el servicio.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibles 	Mensuales (\$25 - \$30)	El precio dependerá de los

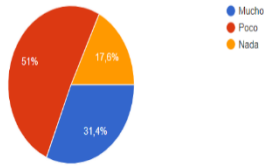
			servicios que ofrezca la academia, y sea un valor accesible a los consumidores.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> Horarios 	3:00 PM a 5:00 PM 6:00 AM a 8:00 PM	Optan por este horario los fines de semana ya que tiene la facilidad de asistir a la academia.
Salidas extracurriculares	<ul style="list-style-type: none"> Convivencia 	Relacionase con otras personas	Ayudan a desesterarse, cambiar de ambiente y compartir nuevas experiencias

Anexos: No 4: Resultado de análisis Cuantitativo



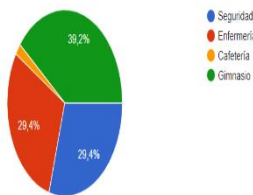
5. ¿Qué tan familiarizado está usted con una academia de baloncesto?

51 respuestas



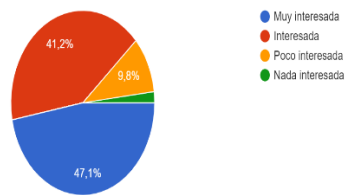
16. ¿Consideras que la academia de baloncesto debería ofrecer servicios adicionales cómo?

51 respuestas



7. ¿Qué tan interesada estaría en acudir a una academia de baloncesto femenino?

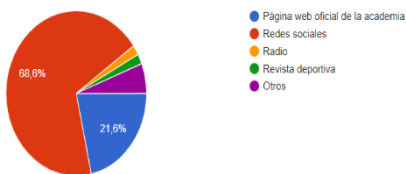
51 respuestas



Etiquetas de fila	Interesada	Muy interesada	Nada interesada	Poco interesada	Total general
Cafetería	1,96%	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%
Enfermería	15,69%	13,73%	0,00%	0,00%	29,41%
Gimnasio	11,76%	17,65%	1,96%	7,84%	39,22%
Seguridad	11,76%	15,69%	0,00%	1,96%	29,41%
Total general	41,18%	47,06%	1,96%	9,80%	100,00%

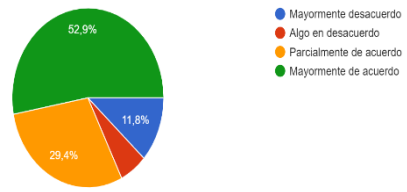
18. ¿Por qué medios de comunicación te gustaría recibir información sobre la academia de baloncesto femenino?

51 respuestas



21. ¿Estás de acuerdo en participar en torneos fuera de la ciudad?

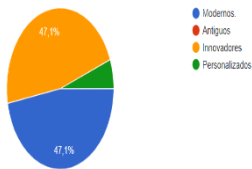
51 respuestas



Cuenta de 18.		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Algo en desacuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total general	
Otros	1,96%	1,96%	0,00%	1,96%	5,88%	
Página web oficial de la academia	0,00%	13,73%	3,92%	3,92%	21,57%	
Radio	0,00%	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%	
Redes sociales	1,96%	35,29%	7,84%	23,53%	68,63%	
Revista deportiva	1,96%	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%	
Total general	5,88%	52,94%	11,76%	29,41%	100,00%	

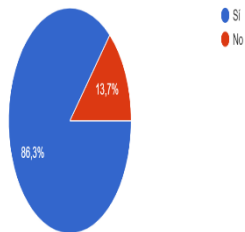
24. ¿Qué tipo de diseños le gustaría que tenga las instalaciones de la academia de baloncesto?

51 respuestas



23. ¿Te gustaría optar por actividades extra curriculares?

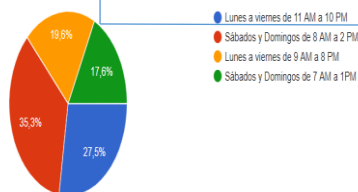
51 respuestas



Cuenta de 24.		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	No	Sí	Total general	
Innovadores	9,80%	37,25%	47,06%	
Modernos	3,92%	43,14%	47,06%	
Personalizados	0,00%	5,88%	5,88%	
Total general	13,73%	86,27%	100,00%	

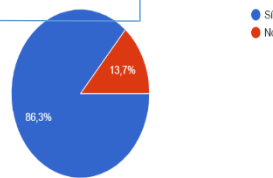
26. ¿Qué horarios de atención le gustaría que tenga la academia de baloncesto femenino?

51 respuestas



25. ¿Estarías dispuesto adquirir paquetes que ofrezca la academia de baloncesto para su práctica deportiva tanto presencial como virtual?

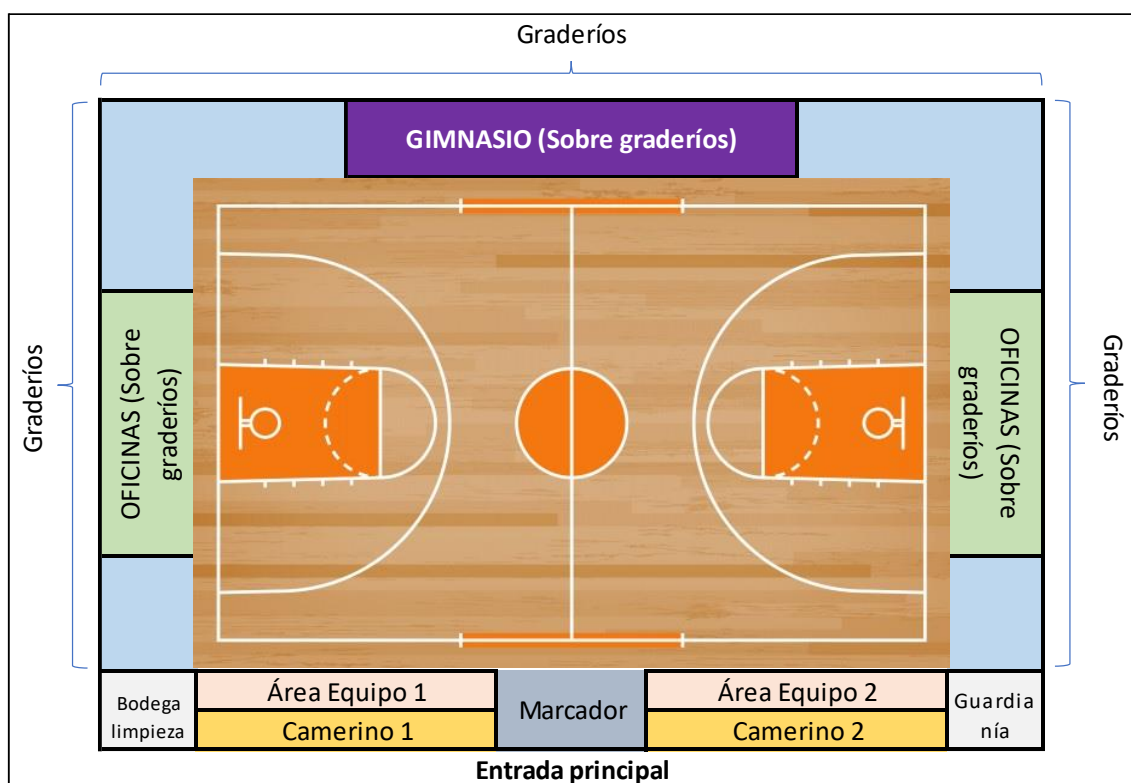
51 respuestas



Cuenta de 26.		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	No	Si	Total general	
Lunes a viernes de 11 AM a 10 PM	5,88%	21,57%	27,45%	
Lunes a viernes de 9 AM a 8 PM	0,00%	19,61%	19,61%	
Sábados y Domingos de 7 AM a 1PM	1,96%	15,69%	17,65%	
Sábados y Domingos de 8 AM a 2 PM	5,88%	29,41%	35,29%	
Total general	13,73%	86,27%	100,00%	

Anexo No 5: Plano modelo para la construcción de ambiente para desarrollar el proyecto

De una cancha de basquetbol de medidas reglamentarias establecidas por la FIBA (Federación Internacional de Básquetbol Asociado), constará de un espacio de 5 metros al contorno de esta en los cuales se ubicarán el área de entrenadores y suplentes, graderíos, gimnasio y oficinas. A continuación, se presenta un plano modelo:



En la imagen se puede apreciar las distintas áreas que se construirán con el objetivo de brindar el servicio que el proyecto pretende. Para esto es necesario

cotizar el metro cuadrado de terreno y de construcción en el sector a ejecutar el proyecto, definido en capítulos anteriores en el Barrio de Carcelén.

El terreno debe medir 22m x 38m, lo cual nos da un valor necesario de 836m² para lograr cumplir con los planos mencionados. Siguiendo el plano del mismo gráfico, para el tema de construcción, los graderíos ocupan 302m² de construcción adicionado 100m² para la construcción de oficinas, 64m² para el gimnasio, 84m² para camerinos y servicios higiénicos y 30m² entre el área de suministros de limpieza y guardianía. La cancha por otro lado tiene 420m² de medida según la FIBA.

Anexo No 6: Cotización

En cuanto al tablón de la cancha de baloncesto, el valor del metro cuadrado en el mercado promedia los \$22,35 valor obtenido de las diferentes plataformas digitales y promediado el precio de 10 proveedores locales, entre los cuales figuran Almacenes Kywi, Almacenes Boyacá y otras empresas comercializadoras de elementos de construcción.

